金融精英卓越计划系列

银行厅堂客服力

朱 锐 朱文浩◎著

银行竞争就是服务竞争，
提升客服力才是硬道理

厅堂服务与实战营销之升级指南

中信出版集团

版权信息

书名:银行厅堂客服力

作者:朱锐 朱文浩

ISBN:9787508682037

中信出版集团制作发行

序

我从事银行网点转型咨询和厅堂服务营销工作已经有13年了，其间见证了伙伴们的成长和提升，同时也见证了银行的转型和发展。我的足迹遍布祖国大好河山，从上海到深圳，从青岛到西藏，从北京到新疆；服务过的银行不仅有国有银行工农中建等，也有外资银行东亚、渣打、韩亚等，更多的是股份制商业银行，如招行、中信、兴业、民生、光大、浦发、华夏等，以及很多地方性银行、农商行和农信社。这些银行都各具特色，各有所长。

如何使培训内容符合整个金融行业的发展趋势，同时符合每家银行的特点，又能满足各类学员的需求，是我特别要考虑和必须要落地的事情。于是，我在进行银行网点转型咨询和辅导时，就会在银行厅堂收集和处理各种问题。对于遇到的各种现象，我会进行归类整理，然后分享给大家。不仅如此，同时我也向学员们学习好的方法和技巧，之后再分享给其他学员。

在每一次培训前，我必须做的一件事就是进行客户需求调研，然后根据调研结果设计“私人定制”式的大纲。虽然过程比较烦琐，但是培训效果特别好。领导满意，觉得老师讲的是干货，懂行、落地；学员满意，因为今天学习的内容明天就能用得上，可以解决实际问题；客户满意，感觉服务质量提高了，交流更加顺畅了；咨询公司也满意，因为每次上完课都能带来新的订单和后续的培训需求。有的培训结束后，学员们还需求课件、录像、录音等，方便温故而知新。这样的需求多了，我便有了将相关内容出版成册的想法。

想法有了，行动起来还是有一定的难度。要边讲课边整理，把300多个案例整理归类为100多个，力求有代表性；还要根据行业不断变化的政策法规等，及时更新培训内容和相关案例。

本书的宗旨是简单、实用，并且符合大多数人的学习工作习惯，力争从问题的本质出发，给出指导建议。问题的解决方案都是相对的，重要的是找出解决问题的方法，能够举一反三。

本书的策划和出版得到了许多人的支持，在这里特别感谢李克富老师和林何凤老师给予的心理学方面的指导；感谢陶琼老师和陈御君、李慧军、姬爱舍、徐敏、袭晶等朋友在专业内容上的大力支持；感谢张延老师的思维导图，让学员能够容易学会并记住相关内容；还要感谢朱文浩老师的协作，让案例更加鲜活生动，解决方案更加到位。

由于相关政策和法规不断变化，加上作者水平有限，书中难免有不足之处，恳请广大读者批评指正。

第一章　用服务改进绩效

第一节　服务是改进银行绩效的重要手段

现代社会，很多竞争都不是表面上看到的那么简单。就拿银行业来说，各个银行提供的服务项目非常相似：支票、活期账户、信用卡、个人退休账户、汽车贷款等。它们的价格非常接近。通过设置分支机构和自动柜员机（ATM），它们提供的社区便利也差不多，甚至它们看起来都没有什么明显区别。所以，如果我们往更深一层去探究，不难发现，实际上银行之间的竞争是在比较谁能提供更好的服务！银行之间真正的不同在于服务品质。相互竞争的银行可能会提供一样的服务项目，但它们不会提供一样品质的服务。没有人会比消费者更清楚地了解这一点。服务品质是一个巨大的区分仪，它吸引着客户的注意力。

一项关于“客户为何离我们而去”的调查显示：45%的客户离开是因为得不到想要的服务，20%是因为没有人关心他们，15%是因为他们发现了更便宜的价格，15%是因为他们发现了更好的产品，剩余的5%是由于其他原因。从这项调查中我们不难看出，服务是留住客户，使银行零售业务持续发展下去的重大推动力。而银行有关人士也指出：中外银行最大的差距是在服务上，银行需要下功夫做好服务。从事银行工作的人都知道，有很多竞争因素是我们不能或者很难掌控的，比如利率、产品收益、市场占有率等，但我们能够把握住服务客户的每一个环节，能够从头到尾决定服务的水准。因此，服务才是商业银行竞争的唯一手段，银行同业竞争实际上就是服务竞争。

有人不禁要问，既然比的是服务，那么，什么样的服务才是好服务呢？

我认为，首先，服务是爱。这种爱来自以下三个方面。

第一，是你对银行这份工作的热爱。当你热爱自己的工作时，你才会在工作中发自内心地感到快乐，从而能更容易地做好工作，并且服务好客户。我们都知道，如果你不热爱自己的工作，那么服务也只能停留在口头上，你所表现出来的行动一定只是表面上的，客户也感受不到你的真诚。

第二，是你对客户和他人的爱。只有心存对客户的爱，才能更好地理解客户、帮助客户，以客户之心为客户服务。在生活中，你只有真正爱你的亲人、朋友，对方才能感受到，当然在工作中也一样。这样的爱为银行带来优质客户的例子不胜枚举。

第三，是你对自己的爱。自爱者才能爱人，富裕者才能馈赠。给人以生命欢乐的人，自己必是充满着生命欢乐的。一个不爱自己的人，既不会是一

个可爱的人，也不可能真正去爱别人，更加无法让客户感受到你的爱和服务。

其次，不同地区的银行从业者对服务会有不同的认识。中国香港地区的很多银行从业者的认知，我比较认同。他们认为服务是崇高的，有着自己的基本内涵，他们将服务（SERVICE）解释为：

S——smile，微笑；

E——excellence in your work，精通本职工作；

R——reaching out to every customer，接触每位客户；

V——viewing every customer as special，视每位客户都很重要；

I——inviting your customer to return，欢迎每位客户再次光临；

C——creating a warm environment，营造一个温馨的环境；

E——eye contact that show care to customer，用眼神传递关爱。

一、S——微笑

微笑是一盏大海上的引航灯，给人希望，给人力量；微笑是一缕阳光，能够穿透乌云，温暖大地和生灵；微笑服务可以让每一位客户产生宾至如归的感觉。一个自然的、发自内心的微笑会使人备感亲切，会拉近彼此间的距离，所以人们说："相对一笑皆知己。"学者邹金宏说："美好的微笑是道美丽的风景，人类因有了它而备感温暖、祥和、幸福。"

微笑的好处有很多，比如以下几点。

（**1**）表现心境良好　当一个人面露平和欢愉的微笑时，说明他的心境平和、心情愉悦，这样的人更容易产生吸引别人的魅力，这样的银行服务人员也更容易吸引客户和他交流沟通。

（**2**）表现充满自信　微笑是人与人之间的一种语言，我们不仅能从别人的微笑中读到他的自信，感受到他的不卑不亢，也能在这个微笑中提升自信，对他人产生信任感。所以，一个爱微笑的人更容易被别人真正地接受，一个爱微笑的银行服务人员更容易让客户产生信任感。

（**3**）表现真诚友善　研究表明，人们能够在笑容出现在脸上之前就识别出假笑的产生。所以，真实的微笑更加具有社交与社会价值。我们能从一

个人脸上真实的笑容中看到他的真心实意，而非虚情假意，我们在与他的交往中自然会放松，不知不觉也就缩短了彼此的心理距离。因此，面带真诚微笑的银行服务人员会让客户与他更加亲近。

（4）表现乐业、敬业　微笑是精神状态的最佳写照，在工作、生活节奏不断加快的今天，能在工作岗位上保持微笑，更加说明了你对这份工作的热爱。对于在银行服务岗位上的员工来说，微笑既可以让客户感受到其工作激情，又可以创造一种和谐、融洽的氛围，让客户感受到愉快和温暖。

银行属于服务行业，微笑服务正是展示银行服务理念的重要窗口。它使不熟悉这家银行的客户感到身心愉悦，并给他们留下良好的印象，最终增加了他们成为银行潜在客户的可能性；它还使老客户感到深受尊重，从而继续开拓他们的业务，加强和银行的合作。

所以，很多银行都要对每一位上岗的员工进行微笑培训。培训教材里，对微笑的要领做了详细说明，甚至包括应该露出几颗牙齿；下班后，行长还会带领员工一起练习微笑。有些时候，正是这种追求完美的微笑服务，使银行获得了广大新老客户的青睐。

二、E——精通本职工作

一个运作成功的银行，必然有着优秀的员工。银行为客户办理的每一笔业务，从根本上讲，并不是“销售”，而是“购买”，银行是在为客户办理业务的过程中购买客户的满意和忠诚。只有拥有优秀的员工，才会有满意和忠诚的客户。

所有员工都精通本职工作，整个银行才会运行得井然有序，最重要的是，这样才能传达出银行文化的精神：给客户以高品质的服务，从而给前来银行的客户留下良好的印象。如果员工连本职工作都不能胜任，怎样给客户提供高质量的服务呢？

这里要特别提到的是，网点大堂经理是银行的重要形象代表，是银行与客户沟通的关键桥梁，是银行服务文化的传导者，是银行“赢在大堂”策略的重要执行人。一位优秀的大堂经理，每天都能有效提升客户的满意度和忠诚度，有效留住客户并实现现场销售，为银行创造价值；一位表现不佳的大堂经理，每天都会影响客户对该银行的信赖度，甚至赶走客户。因此，提升大堂经理的职业素质至关重要。

我认为，大堂经理想要精通本职工作，必须扮演好以下四个角色。

（1）银行服务员　大堂经理是客户业务办理的引导者，应根据客户所办

业务的不同，合理引导客户，分流业务，减轻柜台的工作压力。

（2）产品推销员　通过与客户沟通，针对不同的客户群体，对短信提醒、手机银行、网上银行以及信贷产品等业务品种进行推销，提高市场占有率。

（3）客户调解员　在日常业务办理中，容易出现客户扎堆的情形，影响正常业务的开展，这时就需要大堂经理做好协调工作，维持好秩序。

（4）大堂安全员　安全是银行的重中之重，大堂经理应时刻关注营业场所的动态，对安全隐患做到及时发现并消除。

除此之外，大堂经理每日必须做好工作日志，同时做好每周、月度、季度以及年度工作总结。

三、R——接触每位客户

社会心理学家曾经做过许多实验，发现重复接触对人际关系亲疏有一定的影响。与本来只有一般甚至负面印象的人反复接触，可能会使你对他的正面评价增加。婴儿会对他们曾经见过的人的照片露出笑容，而不会对他们第一次见的人的照片微笑。银行员工和客户之间的微妙关系同样也受到这一神奇原理的影响。

尽管日益激烈的市场竞争和不断增长的发展压力迫使银行不断推出名目繁多的产品和服务来吸引客户，但仍然无法缓解客户流失率居高不下、利润持续走低和增量市场放缓的严峻形势。从目前来看，银行业客户的整体需求已超越生理、安全等较低层次，因此，可以说银行业是率先迈入体验经济的行业之一。只有注重与客户接触和交互的每一个触点的质量，才能在现如今的全面体验经济时代，不断适应客户随时变化的需求，不仅设计出让客户满意的产品和服务，而且能够建立起一定的品牌忠诚度，最终在产品竞争和市场竞争中立于不败之地。

在银行里，对于走进大堂的每一位客户，大堂经理都有义务询问他们的需求，并积极、有效地帮助他们解决问题。

四、V——视每位客户都很重要

尊重是平等的、一视同仁的。在服务中，不论是大客户、小客户还是潜在客户，哪怕不是客户，我们都应该以规范而礼貌的服务行为去接待他们。尊重和重视每一位客户是服务人员最起码的服务素养。视每位客户都很重要的本质就在于让每位客户感到自己很重要，满足他们的自尊心，使其体

会到自我的价值。这些内心的体验会增强客户对银行的亲近感，并促使他们把自己当成银行的一员，参与到银行的发展事业之中。

富国银行CEO（首席执行官）说过一句话："没有不好的客户，只有不努力的公司；不存在不能盈利的客户，只有那些你还没有找到他们盈利点所在的客户。"对于商家来说，花钱购买其服务的人就是"上帝"，那些花很多钱购买服务的人就成为VIP（very important people）"上帝"，所以根本没有多少商家能够平等地对待每位客户。但是，可以将客户分为成长客户、种子客户和主力客户，每位客户都有其发展周期，包括成长期、成熟期，甚至还有没落期。有些客户有增值价值；有些客户有保留价值；对于那些潜在客户，则需要用心发展。

有的银行为了表示重视每一位客户，不论是大客户、常客，还是小客户、生客，都要求员工要熟记客户的姓名、职业、职称和兴趣爱好等相关信息，尤其重视服务的礼貌规范。员工的礼貌相待使得新老客户都感受到银行的"贵宾"服务，这种服务是对客户价值的肯定和尊重。每当想起这家银行，他们内心所唤醒的都是积极、正面的情绪体验，从而愿意长期投资。

五、I——欢迎每位客户再次光临

重复购买率是指消费者对该品牌产品或者服务的重复购买次数。重复购买率越高，消费者对该品牌的忠诚度就越高；反之则越低。有研究认为，客户忠诚度比客户满意度更能预测企业未来的发展趋势。营销人员可能看到了一个可观的销售金额，但没有看到所想要的销售额增长，其中的问题就可能是客户并没有产生重复购买。

一句行话说得好，你满足客户需求的能力决定了客户是否重复使用你的服务，而重复使用银行服务是银行成功的一个重要因素。从表面上看，银行没有售后服务，但实际上，在存贷款后，银行其实是最容易形成重复购买的地方，只要客户不把钱转走，都有重复购买的机会。所以，银行要求员工在结束服务后，必须表达对客户的感谢，欢迎客户再次光临本行。只要银行的员工可以一如既往地提供优质服务，客户就会感受到，也愿意将这种存贷乃至购买关系保持下去。

六、C——营造一个温馨的环境

毋庸置疑，一个好的环境非常重要。因为环境引导着其中每一位成员的走向，其带来的影响是全面的。例如，当环境氛围低迷的时候，所有成员都会笼罩在其中进而士气低落；若环境中弥漫着轻佻、散漫的气氛，则员工整体的积极性、专注程度都会受到影响。

不仅是对员工，环境对客户也有着相同的影响。如今，商场的店址选择、营业建筑及外观环境、招牌、橱窗设计以及其他很多与环境有关的设计都充分为消费者着想。周到完善、富有人情味的购物环境对商品营销起主要作用。作为“销售”服务的银行，也应当如此。

试想，一家银行营造出这样的环境：紧张之中透出一种优雅和高贵，繁忙之中显出一种温馨和情怀。这一定能带来客户的好评。

七、E——用眼神传递关爱

社会心理学家认为，在人际沟通中，人们经常借助非语言系统，如动作、表情、实物、环境等，来实现信息的传递。其中，目光接触，即人际互动中视线的交叉，是一种广泛的非语言交流形式，具有非常重要的作用。人们相互之间的目光接触，可以加强表达效果。例如，敬酒的时候，非常重要的一点是要看着对方的眼睛，这也印证了这个观点。

因此，银行非常重视待客礼仪的培养，对员工有许多礼仪要求。其中，要求员工与客户交谈时目光一定要注视客户，并耐心地听完客户的陈述，以示对客户的尊重。

最后，做好服务的关键一点是：注重过程！

消费者判断服务的好坏，不但根据服务的结果，而且根据服务的过程。过程和结果一样重要，甚至可以说，过程比结果还要重要。在五花八门的服务项目中，“如何”提供服务是影响服务质量的关键之处。

举个例子，某银行电梯门口的垃圾箱上常放着一些小石子，目的是让人们将烟头在这里掐灭，但是部分客户并不知道这些小石子的用途，总以为是吐痰用的，而小石子在沾染污物之后会很难清洗。银行为解决这个问题，想要出一个布告，可是布告如何写却成了一个大问题。如果写“请不要在这里吐痰”，一是轻视客户，对客户不尊敬；二是大多数客户是不会在这里吐痰的，这会让少数会吐痰的客户感觉尴尬。后来，该银行为了不因个别人而影响大多数客户，只好什么布告也不出，只是请保安多留心，当发现有人做错时，及时提醒。

上述就是一个改变服务过程，从而使服务更好、更人性化的很好的案例。购买有形产品，人们评判该产品的质量是根据已经制作出来的产品本身：产品耐用性如何、功能如何、外观如何等。购买服务，人们评判该项服务的质量，是根据他们在服务过程中的经历以及随后出现的结果。所以，注重过程相当重要！

本书在后续章节中为大家整理了丰富又翔实的案例，并提供了服务过程中的方法、话术、注意事项等，希望能够帮助大家解决工作过程中遇到的各种问题，把服务工作做得更好！

第二节　客户第一vs员工第一

一、观点一：客户是衣食父母，应该第一

某银行在招聘员工问卷上的第一个问题是：员工的工资是谁给的？虽然这是个简单的问题，但它具有重要的意义——让员工明白自己的一切都是客户给的，客户是第一位的，是自己的衣食父母。这样，员工在为客户服务时，才会牢固树立“客户第一”“一切以客户为中心”的思想，将为客户服务当作自己工作的出发点和归宿。

著名人本主义心理学家罗杰斯提出的“以人为中心”的思想被广泛应用于教育、管理等领域，它强调重视当事人的心理需求，发展真诚、和谐的人际关系。在现代商业社会中，罗杰斯的思想也体现在客户营销等领域，具体表现是考虑客户的需求，提供人性化的服务，以客户满意度为衡量标准等，其关键就是“以客户为中心”。银行所要做的就是向客户提供产品和服务，满足客户的需求，让客户满意，也就是“客户第一”。

有人计算过，如果一个客户在银行存款1万元，假如银行不计银行准备金及其他有关费用，而且存贷利差为2厘的话，则银行一年可收入200元。这令我们看到，银行的发展是来自客户，而非来自国家的拨款或股东投资。所以，有些银行的管理者认为，银行服务管理的重点并不是教育员工何时该笑，何时该说“您好”，更不是教育员工不和客户吵架，说几句文明用语，而应是培养发自内心的服务精神。我们需要清楚地认识到客户是衣食父母，薪酬来自客户，银行的所得来自客户，是客户给予了银行和员工生存的条件，没有客户的供养，我们不可能住在“摩天大楼”之中，不可能穿上漂亮的行服。

可以想象，当我们的父母或亲人来到银行时，我们的服务一定是一流的，所以，当我们真正把所有客户都当作衣食父母时，服务会成为我们的自觉行动。

以前我看到“客户永远是对的”“客户第一”这样的话时，心里总是有些疑问。其实，这并不是说客户永远不会犯错误，而是从企业服务的基本立场上讲，希望每一个服务人员在服务客户、面对客户抱怨时，都能把客户放在第一位，以一种像对待父母一样的感恩的、宽容的心态来对待客户。实践中的许多例子，也都证明了这个观点。

二、观点二：员工是关键环节，应该第一

之前有报道称，一家商业银行的业务员在帮一位中年男子办理完业务后，不小心将其银行卡掉在地上。该男子大为不满，与业务员发生争执。其后，为示报复，该男子要求用卡取100次9分钱，再存100次。直到该行领导陆续赶到现场，赔礼道歉，该男子才同意停办每笔9分钱的取款业务。此时，这笔“业务”，已经进行了27次之多。

“客户第一”的假设前提是客户完全清楚自己要什么，企业只是充当了一个工具或渠道来向客户提供产品。但是，我们忽略了以下两点。

第一点，客户往往并不知道他们真正要什么。很多时候，客户的直观表述是：更多、更好、更便宜。可口可乐公司的一项调研表明，客户更喜欢新可口可乐的味道，但是，当可口可乐公司真的开始用新口味的可乐代替传统可乐时，却因为忽略了客户多年来对传统可乐的情感而导致失败。

第二点，像之前案例所讲，个别客户是会无理取闹的，把他们放在第一位无疑是自找麻烦。

从过去到当下，乃至未来较长的时间内，绝大多数企业都认为“客户第一”，但商业实业家稻盛和夫和海底捞创始人张勇发现并亲身践行了“员工第一”的观点，并取得了巨大的成功。这一观点的拥护者还包括美国西南航空公司总裁赫布·凯莱赫（Herb Kelleher），他认为：“如果认为‘客户永远是对的’，那就是企业主对员工最严重的背叛。事实上，客户经常是错的，我们不欢迎这种客户。我们宁可写信奉劝这种客户改搭其他航空公司的班机，也不要他们侮辱我们的员工。”

我们一起来看看美国西南航空公司的赫布·凯莱赫是如何对待无理客户的吧。

一位经常乘坐西南航空公司班机的妇女却对这个公司的各个方面都很失望。她每乘坐一次飞机，就会写一封投诉信：她不喜欢西南航空不指定座位的做法，她不喜欢头等舱空着，她不喜欢在飞机上不吃饭，她不喜欢西南航空的登机程序，她不喜欢飞机的颜色，她不喜欢乘务员的运动制服和登机程序，她痛恨西南航空的花生！而美国西南航空公司对回复每一封来信引以为荣，所以，这样的信很快就堆了一堆。客服中心的人员不知所措。最后，赫布用一分钟就回了信：“我亲爱的坏脾气夫人，我们会想念你的。爱你的，赫布！”

——资料节选自《我为伊狂：美国西南航空公司为什么能成功》

面对对该公司的每一项服务都非常不满的乘客，公司只好鼓励这些挑剔成性的客户改乘其他航空公司的班机。

现代企业的一切活动都是为了客户，没有客户的存在也就没有企业的存在。然而，员工是客户的直接接触者，是向客户传递价值的关键。员工首先传递的就是企业的人文环境。因此，企业要想让客户得到真诚而完美的服务，必须首先向自己的员工提供真诚而完美的服务；要想让客户感到满意、得到尊重，必须首先让自己的员工感到满意、得到尊重；要想为客户提供品质一流的产品，必须首先将自己员工的素质塑造到一流；要想培养客户对品牌的忠诚，必须首先要对自己的员工忠诚。

“员工第一”的真实含义是：我们通过员工，向客户提供一种超越他们期望又高于竞争对手的超级服务。员工把企业文化传递到市场上，影响市场对品牌的认知、美誉度，最终决定品牌的含金量。

三、作者观点：作为员工，客户第一；作为企业，员工第一

其实，无论是客户第一还是员工第一，都没有错，它们只是出发点不一样。作为员工，我们应当认识到客户才是自己的衣食父母，我们的工资是从客户那里来的，对于我们来说，应当把客户放在第一位，这样才能发自内心地为其服务。但是，对于企业来说，则应当把员工放在第一位。优秀的服务是从员工内部开始的，快乐的员工才能创造满意的客户，企业想要让客户满意，必须先让员工满意。员工第一的原因是，员工是服务的创造者与提供者，所以，我们必须授权、激励员工向客户提供最好的服务。因为在产品高度同质化的市场中，通过服务向客户提供独特体验已经成为新经济模型。

再换个角度想想，其实员工就是企业的内部客户，企业必须先服务好他们，让他们有良好、正面的情绪，让他们一想到工作就觉得开心、快乐，能够且愿意在企业的平台上不断自我成长，在工作中获得超越工作本身的价值与意义，这样他们才能把这种使命感与情感传递到市场上去。客户在接触到这种情绪与情感时，才会相信企业的广告、宣言或承诺中所讲的都是真话。

第三节　用服务弥补差距，提高绩效

一、客户满意度是银行的重要绩效

对于银行来说，客户的满意度是银行绩效的重要指标。从银行方面分析，影响客户满意度的因素可以归结为以下几个。

1.银行因素

银行是产品与服务的提供者，其规模、效益、形象、品牌及公共舆论等内在或外在的表现都会对消费者的判断造成影响。如果银行给消费者的印象很差，消费者又怎么会选择其产品呢？

2.产品因素

产品因素主要是指与竞争者同类产品在功能、质量、价格方面的差异，如果其有明显优势或个性化较强，则容易令客户满意。

3.服务和系统支持因素

银行的营销与服务是否一致，是否能为客户带来方便等，都会影响客户的满意度。例如，银行的客户服务热线是否能做到“打得通、效率高、答得准、态度好”，就直接影响到客户的满意度。

4.互动沟通

客户期望能够很方便地与银行沟通，表1-1中列举了互动沟通环节的几个问题，可供参考。

表1-1　客户满意度上传下达所需关注的问题

互动沟通	是	否
有关客户满意或不满意的数据是否传达给所有的员工		
客户满意或不满意的趋势是否标绘出来并传达给所有的员工		
有关客户的要求和期望的信息是否有效地传达给诸如产品开发部门		
员工是否定期与客户对话		

5.情感因素

情感上的满足也是赢得客户满意的重要方面。在银行产品同质化的当下，谁能赢得客户情感上的依赖，谁就能赢得客户的心。

6.环境因素

宽敞明亮、井然有序的银行环境，更能使客户满意。

二、提高服务质量来弥补差距

随着竞争的日益激烈，几乎所有企业的管理层都在说要提高绩效，那么如何才能提高绩效呢？在我看来，其实就是要弥补差距。这里有一个简单的公式：期望-现实＝差距。对于绩效来说，也是一样的。我们可以把绩效分成三类：绩效目标，也就是期望；绩效现状，也就是现实；绩效差距。类似的公式如下：

绩效目标-绩效现状＝绩效差距

想要提升绩效，不是要在莫须有的地方下功夫，而是要提高现有水平，也就是把绩效现状提高，从而达成绩效目标。换句话说，就是要缩小乃至弥补绩效差距。

我们看到，影响客户满意度这一重要绩效指标的因素中，很多都与服务息息相关，所以，也可以把上述公式做一个代入变形：

客户期望的服务-银行实际提供的服务＝绩效差距

客户所期望的服务以及他们眼里银行实际提供的服务，这两者之间的差距，就是绩效差距。所以，提高服务质量，就是弥补差距，也就是提升银行绩效。什么时候客户眼里实际提供的服务与他们期望的服务吻合了，提高绩效的目的也就达到了。

上述目标听起来非常简单，但实际上一点也不简单。好消息是，服务质量是可以定义的，并且是可以度量的。服务质量确实存在一个我们可以抓起并牢牢握住的“柄”。如果没有这个“柄”，提高服务质量就像是在良好意愿的“沙漠”中漫无目标地徘徊。

而坏消息是，甚至是在我们明白自己在干什么的时候，通往卓越服务质量的路途上也存在着许多干扰。在提高服务质量的路途中，误区、危险、障碍等使道路变得很不平坦。那么，如何避开这些误区、危险、障碍等，使

得服务更加符合客户期望，正是我们在后面几章要讨论的。

第四节　服务人员的压力管理

一、学会对压力进行自我管理

每天面对各种各样的客户和业绩要求，服务人员也一定会承受很多压力，所以，银行客户服务人员需要学会对压力进行自我管理。

第一，要正确认知压力。加拿大研究压力与人类身心健康的医学教授塞勒博士曾说过："压力是人生的香料。"他提醒我们，不要认为压力只有不良影响，适当的职业压力不仅是必要的，而且能够扩展职业发展的空间。因此，在工作中要不断为自己设定目标，自我加压，这有利于积极工作，达到自我控制和自我指导的目的。

第二，要善于预防压力。既然工作是必需的，承受压力也就不可避免，关键是不要人为地制造与堆积压力。服务人员自身要善于预防压力，及时缓解压力，将压力保持在可控制的范围内，让自己在适当的压力下快乐地工作。自身素养的提高、工作过程中的合理安排以及自身生活的适当调节等，都可以预防工作中的压力。

第三，要主动承受压力。既然压力是客观存在的，就要做好接受压力的思想准备，尝试从积极、乐观的角度看问题。要根据长远的利益做决定，只有积极面对才是上策。

第四，要善于分解压力。压力与目标一样，也是可以分解的。压力增大往往是因为盲目制定目标，努力后却发现结果与目标背道而驰，这样一来内心对现实目标的渴望反而促使心理压力陡增。作为服务人员，最好的减压方式就是把暂时达不到的目标进行分解，确定第一步要达到什么程度，第二步准备怎么做，最终的目标是什么，这样做起来就顺利多了。

第五，要用快乐排遣压力。面对压力，如果自卑、愤怒、自闭、悲观、紧张，是解决不了问题的。所以，作为服务人员，更应该懂得快乐排遣，比如通过访友、旅游、娱乐、运动、倾诉等方式，将压力疏导出去，在享受快乐的同时排遣压力。

二、拟定并实施各种压力减轻措施

除了员工自身管理压力外，银行的领导者和人力资源部门也应该充分关心一线服务人员的压力现状，从组织层面拟定并实施各种压力减轻措施，有效管理、减轻员工压力，从而减少由于员工压力而给银行造成的损失，比

如以下三种方式。

（1）改善工作环境，减轻因工作条件恶劣给服务人员带来的压力感。

应该力求创造一个高效的工作环境，如关注噪声、光线、装饰等方面，给一线服务人员一个赏心悦目的工作空间，这样有利于促进服务人员更好地适应环境，提高服务人员的安全感和舒适感，从而减轻其压力。

（2）鼓励并帮助服务人员提高心理承受力，使其学会自我调节。

银行可以通过订购有关心理健康的书籍、杂志，开设宣传专栏，来普及心理健康知识，这也能体现商业银行对服务人员的关心，使服务人员感受到商业银行的关怀，从而有效地调整他们的心态。还可以向服务人员提供保健项目，鼓励服务人员养成良好、健康的生活方式。有些商业银行建立了专门的保健室，让员工免费使用各种锻炼、放松器材，安排专业人员指导大家锻炼；有的商业银行开设了压力管理的课程或请专家来做报告，提供免费的心理咨询，为员工筑起心理免疫的大坝，增强其心理抗压能力。

（3）加强过程管理，减轻服务人员的工作压力。

在招聘中，应选拔与工作要求相符的员工，避免其上岗后因为无法胜任工作而产生心理压力。在人员配置中，做好人与事的搭配，并清楚定义岗位角色，这可以减轻因角色模糊、角色冲突引发的心理压力。在人员培训中，进行技能的培训，使员工能更快地适应工作；进行时间管理的培训，消除时间压力源；进行沟通技巧的培训，消除人际关系压力源等。在职业规划中，帮助服务人员树立切合实际的人生目标，减少因无法实现目标的落差给人造成的心理压力。在保障制度上，完善服务人员的保障制度，提供多种形式的保险，增强服务人员的安全感和稳定的就业心理，从而减轻其压力。

第二章　接送咨询服务区

第一节　客户迎接

一、令人头痛的停车

1.稀缺的停车位

情景再现

经历了一个美好的周末后，周一一早，理财经理小朱却怎么也高兴不起来，因为他刚上班就看到一位大客户把资金全部转走了。

小朱迅速和客户取得了联系，寒暄之后，客户自己就主动说了资金的事情："不好意思啊，不过我不是销户啊，就是去你们那里实在太不方便了，每次停车要停在很远的地方，还要来回走，有时候取钱多了心里挺忐忑的，所以我现在把钱存到自己公司楼下的银行了，他们也刚好有一些不错的理财产品。"

听了客户的解释，小朱更加郁闷了：我的服务挺好的啊，客户也认可，可是网点没有停车位，这我也没办法啊。

解决方案

（1）为重要客户在离银行最近的区域寻找停车位，预留停车位，提前告知客户，并指引客户停车；在客户到来时，银行为客户支付停车费。话术："您过来时，可以把车停在旁边的×××，跟保安说是来我们银行办业务的就行。"

（2）为重点客户报销部分车费，或者为重点客户支付来程或返程（根据业务特点）的打车费用。话术："您直接打车过来吧，费用我来出，或者我直接帮您叫个车，您告诉我地址。"

（3）提前与客户沟通好要办理的业务类型，提示客户一般业务可进行网上自助办理。如需在厅堂办理，就事先做好各项业务准备，缩短业务办理时间，提高客户满意度。

作者观点

其实停车这件事，不仅仅是让客户停车，更是让客户能安心办理业务，感受到银行留住客户的诚意。

在私家车如此之多，停车位如此稀缺的情况下，是否能够方便、迅速地停车，成了客户是否愿意来的重要条件，特别是对中高端客户而言。有车位会增加好的客户体验，增加客户的到网点率，提高交叉营销的机会和概率，同时提高客户的满意度。

银行与银行之间、网点与网点之间的竞争那么激烈，换位思考一下，如果你是客户，你会去一个停车极为不便的银行网点办业务吗？作为银行网点，你也可以算一算，你要付出多少营销时间和营销成本，才能获取一个客户，尤其是重要的、忠诚的大客户。这样的客户和一个车位、停车费之间该如何取舍？只因为没有停车位这样的小事就导致大客户的流失或者业务接触点减少，是否划算？

除此之外，如果换一个角度去想这件事，任何一个“果”，都不可能是一个“因”造成的。尽管客户把将资金全部转走这一结果，归因为在银行停车不便，但这不一定是事实，至少不是事实的全部。否则，同样面对停车不便的问题，为什么其他客户没有转走资金呢？可能停车不便只是客户给自己转走资金找到的借口或理由而已！如果基于这样的角度思考，再去和客户深入交流，也许能寻找到客户转走资金的真正原因，并可以有效避免同类事件的发生。

2.尴尬的停车费

情景再现

“给我一张停车票吧。”一位客户对大堂经理小朱说。小朱感到特别抱歉，说：“对不起，我们没有停车票。”

客户又问道：“那我出去要交费吗？一年利息才多少钱，来两次，交点停车费就没了！”小朱无奈地回答：“不好意思，您出去还是需要交费的，旁边的停车场也不归我们管理。”

结果，客户什么也没说，转身又叫了一个号，和柜员说：“帮我把钱转账，这个卡销户。”

解决方案

（1）建议银行长期租用附近停车场的车位，为重要客户预留；没有重要

客户时，也可以为普通客户开放。

（2）与周边停车场沟通，提供停车票，费用由银行承担。话术："这是停车票，您拿好，出去的时候直接给保安就行。"

（3）对于开车的客户，尽量预处理、快速办理，减少其停车时间。大部分停车场在一定时间内停车不需要支付停车费；对于确实因业务时间长而不能免交停车费的客户，也可酌情考虑代缴。

作者观点

情感交流不只是单向地向对方表达"对不起"，更要通过良好的互动，让客户理解并接受这种歉意。

免费停车，只是吸引客户前来网点的一个小举动。尽管现在网上业务发展迅猛，但是客户经理见不到客户，交流就会变少，陌生感就会增加，信任更加难以建立。没有了情感连接，客户的忠诚度就不够高，当受到其他银行的优惠条件吸引时，客户就有可能"移情别恋"，客户就会流失。有停车位，能免费停车，就会增加客户来网点的机会，这不仅有利于情感交流，更增加了业务接触点，使银行有了更多的销售和推广机会。

二、准确地识别客户

1.不去打扰客户

情景再现

大堂经理小朱看到一位40多岁的男性客户进了大厅。只见他身材有些发福，一手拿着包，一手打着电话，不紧不慢的样子。

小朱主动热情地上前询问："您好，请问要办理什么业务？"这位客户没回答，继续在叫号机旁打电话。见到小朱想再次询问，他反倒是摆了摆手，让小朱先别说话。

有点尴尬的小朱只能静静地站在一旁。

解决方案

（1）如果客户在专注地做自己的事情，那么，服务人员首先要做到的就

是尽量不打扰客户。我们可以用肢体语言，如点头、微笑等，代替有声语言来与客户进行交流。

（2）同时，服务人员可以预判客户需要办什么业务，或者用手势指引他在取号机上选择业务类型，先帮客户取号。

（3）取号后，帮他留意别错过号码，或在他打完电话时轻声询问。话术："这是您的号，您先拿好，前面人不多，小心别过号了，有什么需要再过来找我就行。"

作者观点

服务的原则之一是：零度干扰。

作为服务人员，应当换位思考，理解客户的心理，这一点是做好各类服务的必要条件。所以，面对正在专注地做自己事情的客户，就让他继续，别打扰他，别影响他，别麻烦他。通过观察，在客户忙完或者需要的时候再去为他提供服务。

从心理学角度讲，客户的满意度并非取决于得到了怎样的服务，而是取决于这种服务是否满足了客户的需要。面对任何一个客户，我们可以积极、热情、主动地询问他需要什么样的帮助，但是却不能在对方没有需要时提供帮助。没有求，便不能帮！这是心理助人的基本原则。否则，就会费力不讨好。

当上述案例中的大堂经理询问完毕并发现客户没有回应时，应该意识到自己对客户的干扰，并以微笑点头表达抱歉，或说声"对不起"，继而等待，直到客户向自己提出需求。

2.老客户不满被当作新客户

情景再现

大堂经理小朱看见一位中年女客户进了大厅。这位客户四处张望，仿佛在寻找什么，又好像有事情要求助。

小朱对她并不熟悉，便主动迎了上去，问道："您好，我是这里的大堂经理，我姓朱，请问有什么可以帮到您？"客户说："我要缴费！"

小朱接着问："好的，那请问您要缴什么费？电费还是……"客户回答："暖

气费！”

“好的，您到这里来缴费吧，不用排队的。”小朱热情地引导着，“您是我们的新客户吧？我没见过您呢。”客户听完，一脸不高兴：“什么新客户，我在这儿的时候，你还没来呢！”

“哦，哦，不好意思！”小朱一脸尴尬，本想拉近关系，没想到却弄巧成拙。一直到客户缴完费，双方都没有再说一句话。

解决方案

若要通过询问确定对方是新客户还是老客户，最好这样问：“您是我们的老客户吧？”客户如果是老客户，便会说：“是！”若不是老客户，自己会说：“不是，第一次过来。”如此一来，便可以避免莽撞的询问让客户感觉不被重视：我经常来，你还不认识我。

作者观点

大堂经理想和客户拉近关系，主动热情地服务是好的，对此特别给予肯定。不过有时候，因为我们说话的方式、方法不好，反而好心办了坏事。所以，我们一方面要学习说话、办事的技巧，另一方面也要在说和做之前多动脑筋想一想——这么说或做是否合适。

“您是我们的新客户吧？我没见过您呢。”这样的说法暴露了我们内心与客户之间的距离，以及被这种距离感所驱动的那种拉近关系的渴望，结果反而弄巧成拙。

3.老客户轻车熟路自己办理

情景再现

大堂经理小朱正在帮一位客户取号，就见另一位客户推门而入，径直走向一个暂时无人的柜台。

小朱立刻叫住他：“这位先生，您好，您办什么业务，麻烦先取一个号。”

客户愣了一下，答道：“不用，我老来的，知道去哪里办！”

小朱赶忙上前：“对不起，前面还有客户，您还是先取一个号吧。”

客户不太高兴地白了小朱一眼。

解决方案

（1）客户都希望被尊重、被重视、被区别对待，所以遇见老客户，服务人员最好能够叫出他的名字，让他觉得自己在银行工作人员这里受到了重视。话术：“×先生/女生，好久不见了，最近还好吧？”以这样打招呼的方式来叫住客户，可能会比直接叫他先取个号要好一点。

（2）不仅是从言语上，从表情、神态、动作上也可以让客户感受到被重视。有句话说得好，“举手不打笑脸人”。微笑着帮这样的客户取好号，以标准手势为其引导，替他准备一杯水，等等这些，相信换来的，一定不是客户的白眼。

作者观点

让客户发现我们还记得他，是让客户感受到被尊重的最直接的方式，大堂经理要有自来熟的本事。对待新客户敏感关注，面对老客户亲切招呼，是对大堂经理最基本的要求。

当我们见到自己发出的指令客户没有执行时，需要马上意识到：对于这种人，讲道理可能是没有用处的。如果一时半会儿没有想到合适的言辞，那么就用行为影响其行为！具体的做法可以是，平静地去为他取个号，然后礼貌地递到他的手中。一般而言，只要这位客户不是无理取闹，无论他是否用白眼相向，内心还是会为此感到愧疚，下次到银行就会主动取号。

4.识别潜在的贵宾客户

情景再现

柜员小朱这一天都挺忙的，刚想开个小差，却先后又接待了两位客户。

一位客户想要打一份流水，小朱顺便扫了一眼，发现这位客户每月工资进账以后，卡上只有少量的存取款交易。小朱正在想要不要给他推荐一款理财产品，帮他把卡上的闲置资金利用起来，这位客户就匆匆走了。

紧接着，又来了一位客户办理跨行转账业务，小朱发现该客户的卡上经常有大额资金进出，而且转入方的银行卡尾号非常好，一看就是贵宾卡。小朱心想：哎呀，这一看就是潜在的贵宾客户啊，我要不要好好把握一下？

解决方案

（1）面对潜在的贵宾客户，我们可以用一些话术："您已经达到我行的贵宾级别，我现在就给您做贵宾卡升级吧！""您好，这是我行贵宾客户享受的增值服务，您看一下，您已经达标，可以帮您做一下升级。"

（2）服务人员可以针对潜在贵宾客户进行适当的理财推荐。

（3）引导潜在贵宾客户下次享受贵宾通道和相关礼遇。

作者观点

通过客户的言行举止、穿着打扮，是可以简单判断对方是不是潜在贵宾客户的，但是我们也不能以貌取人。当然，账户流水是最能直接反映情况的。

不论是潜在的贵宾客户还是普通客户，我们都应该为对方提供标准的服务。

此外，在面对潜在贵宾客户时，也需要注意适度营销，避免引起客户反感。

心想事成，"心想"是"事成"的必要条件。问题的关键是，在发展客户或客户升级过程中的"心想"，该想什么呢？是基于自己或业绩这一功利目的，还是基于银行与客户的双赢双利？如果是后者，我们的言谈举止就会因为利他而坦然自若，客户必然会有所感知，其结果即使不能达成初衷，也不会因此而受挫。

三、不同时机识别客户

1.客户没进门时

情景再现

站在大堂的经理小朱看见一辆别克商务车直接停在了银行门口，他刚想请保安过去疏导一下，就见一位男士从后排下车，急匆匆地推门进来。

在小朱简单地打招呼、为其取号后，该客户非常绅士地回应表示感谢，并快步走到贵宾室等候办理，小朱感觉自己没有服务好他。

解决方案

（1）在客户进门前，就可以通过对方的车型、是否有司机、神色动作是否着急等，预先判断对方是否是贵宾客户，并做好相应的准备。

（2）不论该客户是否为贵宾客户，遇到看似比较着急的客人，都可以使用话术："这位先生，看您比较急，有什么需要帮忙的吗？"

（3）如果对方为贵宾客户，则可以再帮助引导，安排休息，并深挖客户需求。

作者观点

大堂经理需要有敏锐的感知力，应在客户没进门时就给予关注，提前感受到客户的情绪；在客户进门时观察识别，在协助办理业务时探询需求，在客户休息等候时挖掘客户需求。

大堂服务是一项永远在通往完美道路上的工作，难免有遗憾。但对于已经意识到的遗憾，我们不能只是反思，更加需要弥补。

2.客户刚进门时

情景再现

这一天，大堂经理小朱又为难了，一位30多岁的女士一进门就要求去贵宾室办理业务。只见她打扮得非常入时，戴着墨镜，拿着某奢侈品牌的包，钱包里还有多张其他银行的贵宾卡。

可在给她刷卡取号时，小朱发现该客户仅为该行的普通客户。小朱礼貌地拒绝了她去贵宾室的要求，引导她在大堂等候，但是这位女客户非常不高兴，坚持一定要去贵宾室。

解决方案

（1）面对态度不太好的客户，我们必须保持良好的风度，可以运用话术："您看，您的这张卡还不是我们银行的贵宾卡，我去帮您看一下是否可以升级，您请稍等！"或者"您看，贵宾室现在在排队，大厅反而不用等，为了节约您的时间，今天就在大厅办理可以吗？"

（2）如果客户实在不愿意在大厅办理，也可以先请客户到一边协商，避免引起大堂里其他客户的反感。

作者观点

银行人员要学会换位思考，才能真正理解客户的诉求。因此，即便是面对态度不好的客户，也应当先进行积极的心理建设，要反复对自己说：客户是来寻求帮助的，而我可以帮助他。当听到客户的要求时，应当进行换位思考，“如果我是客户……”“如果我遇到了这样的事……”

这一类客户想要的就是尊重、贵宾一样的待遇，即使他的卡暂时不是贵宾卡，我们也可以设法在接待的言语和行为上给予他贵宾般的享受。

有人会有疑问说：“凭什么对这些人这么客气？”我们可以换个思路想想——他们不管怎么说也是我们的衣食父母，而且即便是他们有这样那样的缺点，那跟我们的关系又有多大呢？这么想，是不是就宽心多了。

3.协助办理业务时

情景再现

这天，大堂经理小朱终于不为难了，反而有点开心，因为不仅没有遇到棘手的客户，反而意外地发现了一位潜在贵宾客户。

这位客户是到网点办理跨行大额转账业务的，因为客户信息不完善，需要补充信息，遂向小朱求助。在指导客户填写单据时，小朱发现客户的联系地址是某高档商务楼，手机号码也是特殊的靓号。于是，小朱有了一些想法，先从这个手机号开始和客户攀谈了起来。

解决方案

（1）询问客户需要办理的业务或协助客户填写单据时，可以对客户进行进一步的了解。

（2）赞扬客户，贴近客户。话术：“一看您的手机号就不错，当时花了不少钱吧？”如果客户当时是花钱办的，他一般会很自豪地说：“是的。”如果他的号码是朋友帮忙办的，他会很骄傲地说：“没花钱，朋友帮忙弄的。”无论对方怎么回答，你都已经激起了他的虚荣心，博得了他的好感。

（3）以当下业务需求进行产品交叉推荐。

作者观点

社会心理学认为，我们喜欢那些喜欢我们的人，而表达喜欢最直接的方式就是赞美。人性的弱点，决定了没有人会对赞美产生免疫力。有一种接近客户的方法叫作赞美接近法，是指营销人员利用客户的虚荣心，以称赞的语言博得客户的好感，从而接近客户的方法。

需要注意的是，推销人员称赞客户时要真诚、恰如其分，切忌虚情假意，否则会引起客户的反感。从技术层面上讲，赞美宜从细节起始而最忌宽泛，比如赞美对方的手机号就比说“你真是个好人”更容易让人接受。

只要简单地想一下，我们就会知道特殊的手机号一定是客户精心挑选的，要么就是特别吉利，要么就是有特殊的含义，想必客户也一定对这个号码很满意。在初次接触客户，且并不了解客户的时候，我们不妨利用这样一个机会，更加亲近客户。

4.休息等候时

情景再现

一位50多岁的男客户来咨询理财信息，大堂经理小朱给他简单介绍后，客户索取了产品说明书。接着，客户拿出其他银行的资料和大堂里的资料进行对比，表现出对营销陈列的产品信息很关注。小朱见状赶紧上前询问客户。

解决方案

（1）认可和感谢客户。话术：“您能来我们银行咨询产品，说明您对我们还是认可的，特别感谢您！”

（2）对客户的认真、慎重，以及其对资金的重视表示赞赏。话术：“能看出您特别慎重，对自己的资金很重视，这一点特别好！”

（3）询问客户对本行产品有什么疑问，更看重哪家银行哪个产品的哪类优点。话术：“您看还有什么不明白的地方，我可以帮您说明一下，您在其他银行看的哪款产品？您要是信任我，我也可以帮您对比一下。”

作者观点

这类在做产品对比的客户通常分为两种：一种是客户比较细心；另一种是客户优柔寡断。

细心的这类客户同时也可能多疑多虑，不容易相信别人，无论是对产品还是对销售人员都会疑心重重。对待这类客户，我们要充满信心，要以端庄、严肃的外表与谨慎的态度说明产品的特点和客户将获得的实惠。对其提出的反对意见表示欢迎，并对其问题表示重视。某些专业数据、专业评论表明，如果能够建立这类客户对你的信任，会对做好营销很有帮助。切忌强势推销，要避免直接说自己的产品好而说别人的不好。

优柔寡断的这类客户通常缺乏决策能力，不容易下决心。面对这样的客户我们应当保持忠实、诚恳的态度，主动、热情、耐心地介绍并解答其所提出的问题，要让这类客户觉得你是可信赖的人，多运用肯定性语言，以消除客户的犹豫心理，然后引导他们做出购买决策。

面对这类客户，我们也可以尝试从正面提问而非直接陈述，比如，“比较后，您觉得我们银行的这个产品有什么优势？”“您对我们的产品有什么好的建议？”

5.自助业务办理时

情景再现

“小伙子，来看看，我这个满了怎么办？”一位60多岁的大妈在招呼着大堂经理小朱。

小朱过来一看，原来她是要补登存折，旧的存折打满了。于是，小朱帮助这位大妈在柜台申请更换了新的存折。在业务办理过程中，小朱发现这位大妈的活期账户上有大额的资金，所以小朱又想着对她进行针对性营销。

解决方案

（1）帮助客户解决问题后，客户基本上已经对你放下了一定的戒心，这时候可以主动介绍相关产品。

（2）向客户提供宣传页和自己的联系方式，热情地希望和对方保持联系。这里有一句话术：“大妈，这是我的联系方式，您记一下。一方面，下次您过来有什么需要的地方还可以找我；另一方面，对于我们的产品您

如果有兴趣，也可以和我联系。”

作者观点

这类客户有大额现金在活期上，又是老年客户，说明他们在消费上具有特别偏好，对其他金融产品往往不乐意接受，不愿意轻易改变原有的消费模式与结构。对于这类客户，我们不要试图在短时间内改变他们，否则容易引起对方强烈的反应、抵触情绪以及逆反心理，要善于利用权威、有力的资料和数据来说服对方。

四、到点无法正常营业

1.运钞车迟到

情景再现

这天，支行开门营业不久，支行行长接到了一个电话，由于前一天夜里下了雪加上温度低，马路上都是抛锚的车辆，运钞车没法准时到达了……

面对特殊天气、交通拥堵这些不可抗力和马上就要开门营业的时间点，支行行长并没有乱了阵脚！

解决方案

（1）正常开门营业，向客户解释说明。这里可以用一句简单的话术：“发生这样的事，给您带来了不便，我们非常抱歉，但是特殊天气，也请您谅解。”

（2）了解运钞车预计到达的时间，将能正常营业的大体时间告知客户。

（3）网点负责人联系上级单位，汇报情况。

（4）大堂服务人员应做好客户情绪安抚、提供报纸杂志或者递送宣传折页等工作。

（5）先预处理客户的业务，或分流客户到自助区办理。

（6）对于特别着急的客户，可指引其去就近的其他网点办理，并提前和其他网点沟通，以便客户能快速、妥善地办理业务。

作者观点

哈佛大学教授哈特在《哈佛商业评论》发表的文章中写道："即使是最出色的服务机构，也不能避免偶然的失误。"

对于服务机构来说，服务过程完美无缺是一种最理想的状态，任何一家服务机构在提供服务的过程中都难免会出现失误。有时候，员工会犯错误，系统会出现故障，一些客户的行为会给另外一些客户造成麻烦，或是遇到不可抗力等。

动力心理学认为，被动的"失误"其实是无意识层面主动的"试误"，而试误是人类学习的主要形式，即通过尝试错误而日臻完美，即所谓的"失败乃成功之母"。失误是完美的另一面，是追求工作精益求精的必然结果。

自信的成功者从来不怕失误，甚至会主动地试误。就大堂服务而言，任何一次失误都是对日常规则的挑战和调整，它能够给程序化的工作以警觉和活力，也是向客户表达真诚和情感的机会。

为避免服务失误给服务机构带来负面影响，尤其是为避免客户流失，服务机构应当重视服务补救，承担服务失误的责任，并采取措施纠正错误，力争挽回不利的局面。

有研究发现，在对服务不满意却不抱怨的情况下，客户再次购买不同种类产品的意愿范围在9%～37%。对于主要的投诉而言，如果公司同情地倾听客户的投诉，但投诉的解决方案不能令客户满意，保留率会增加到9%～19%。如果投诉的解决方案令客户满意，保留率则会攀升至54%。如果问题迅速得到纠正，特别是在当场就得到纠正，保留率最高可达82%。

研究结果表明，服务失误是服务提供者提高客户感知服务质量的第二次机遇。在出现服务失误之后，如果服务人员能够做出积极的响应，往往会给客户留下深刻的印象，从而将不利因素转化为有利条件。

2.工作人员迟到

情景再现

这天，网点开门时遇到了一点状况。

主出纳小陈的孩子由于急性肠胃炎住进了医院，一系列的检查之后，已经是上午八点了，小陈立即打电话给主管会计说明情况。但是营业时间马上

就要到了，小陈已经不能按时赶回网点了，但是小陈不来，现金箱也就不能打开……又到了接受考验的时候了！

解决方案

（1）将两万元以下的小额现金业务分流到自助区办理。

（2）联系员工尽快赶回，对于确实有必要的，要尽快拿回钥匙。

（3）如果到了正常营业时间点，引起客户不满，需要说以下三句话来表达三种不同的意思。

第一，再次为给客户带来的不便表示歉意，话术："不好意思，耽误您的时间了！"

第二，很感谢客户对银行的信任和惠顾，话术："感谢您对我们工作的支持，希望您以后能一如既往地支持我们！"

第三，向客户表决心，让客户知道银行会努力改进工作，话术："我们会不断改进服务，避免类似问题再次发生，让您满意！"

作者观点

对于其他员工出现的问题，作为银行的一分子，我们首先不能推诿责任，在面对客户时，应当以银行为一个整体。有时候，确实会碰到某些让客户产生不满的问题，并且可能是现场无力解决的。但是即便如此，只要用心，我们还是可以为客户做些实事的。虽然它可能不是客户希望获得的解决方案，但是在应对客户不满情绪的时候，最关键的核心就在于，只要做事，就比什么也不做好。

五、产品集中发售

1.国债发售客户未能买到

情景再现

由于利率下行，2016年的国债都非常受欢迎。

2016年第三期国债发行首日，网点准时开门，为第一批客户办理国债业

务。由于国债额度在5分钟内便销售完毕，后面排队的客户没有购买成功，于是对银行产生了不满，认为是银行没有及时服务，才导致他们没有买到国债。

解决方案

（1）首先向未能购买到国债的客户表示歉意，话术："我理解您的心情，换成是我也会跟您有一样的感受。"

（2）解释由于国债额度有限，系统显示已经销售完毕。建议客户考虑我行的其他理财产品或者等待下次国债销售，进行需求挖掘。

（3）建议网点早点开门，做好业务预处理。

作者观点

凡事预则立，不预则废。

我们作为银行一方，是否提前想到了国债额度会在5分钟内销售完毕，致使后面排队的客户没有购买成功？如果没有想到，就是工作失误，有待改进；如果想到了，就该提前告知购买者，购买者有了心理准备，因没有购买成功而对银行产生的不满自然就会减少。

遇到类似情况，首先，不要与客户争辩，这不是银行的问题，而是限额问题，这样的争执只会加深矛盾。其次，对客户表示理解，当客户发现自己的想法被认同时，他们的抱怨目的就在一定程度上达到了，客户的不安和焦躁心理也会有所平复。再次，员工不与客户争辩并不意味着要模糊真相，相反，银行人员应在倾听客户描述的基础上，引导客户一起发现无法购买的真相。最后，提出解决问题的方法，希望以其他高收益产品弥补客户的损失。

2.养老金发放客户集中

情景再现

养老金发放日，大堂里聚集了大量的客户，虽然大堂经理在主动分流引导，但客户依然怨声不断，报怨人多、排队时间长。大堂经理小朱一时对做好厅堂的分流引导犯了难。

解决方案

（1）首先应尽可能开放窗口，调动所有能上岗的人员全部到岗。

（2）做好预案。开门营业前，一般已经有很多人在外面排队了，提前引导大家排好队，可提前发号，避免进入厅堂内的混乱。

（3）如果天气不好，经网点负责人批准，可以让客户提前几分钟进入营业厅内等待，缓解他们的情绪。

（4）遇到养老金发放高峰日，同时又是国债销售日时，设置专门的1～2个窗口销售国债，同时设置专门的窗口进行养老金发放。

（5）对必须要填单的，提前协助完成，大堂经理要进行有效的分流引导。

（6）在大堂里面尽量问到所有人的业务种类，问清楚后再取号排队，或集中填单。话术："您好，请问您办什么业务，今天人比较多，为了您能更快、更好地办理，可以先填好单据。"

（7）关注客户的情绪，使厅堂处于有序的状态，对抱怨的客户及时安抚处理。

（8）如果客户人数确实太多，等候时间太长，可建议老客户错峰来办理业务。

（9）人多时也是适当营销的时机，不过这需要根据当时厅堂的情况进行判断，如果大家都很焦躁，进行营销反而会适得其反。

作者观点

抱怨的心理本质是自己的需求没有得到满足，抱怨的目的是引起他人的特别关注。因此，当发现厅堂里聚集了大量客户并且客户怨声不断时，大堂经理最需要做的是保持自己的情绪稳定，按照规定和经验积极分流，切忌被那些抱怨者的情绪干扰，尤其不要去安慰那些抱怨者，否则，其他人的情绪也会被其感染，可能会引发更多人抱怨。

另外，作为银行一方，要做到不打无准备之仗。成功是留给有准备、善于规划的人的，许多人能成功就是因为做好了充足的准备。首先，银行应当提前统筹，协调、安排好窗口以及人员、用品、资金等。其次，服务人员可以帮客户提前取号、填单等。再次，服务人员可以提前将一部分自助客

户合理分流。最后，提前准备一些小礼品给愿意稍后再来办理业务的客户，更好地进行分流。

3.纪念币兑换客户太多

情景再现

大堂经理小朱所在的网点承担了对外兑换纪念币的业务。

这天，还没有开门，网点门前就聚集了很多客户。小朱看到客户并没有排队的意思，而是在门口三五成群地聚在一起聊天，而且人越聚越多。小朱有点发愁。怎样才能在开门迎客时做好服务呢？

解决方案

（1）确保关注到每一位客户，尽量向每一位客户微笑、点头示意。

（2）分别询问大家办理的业务，根据业务类型进行分类，分别分组引导。

（3）暗自记下没有关注到的客户，稍后提醒自己主动关心该客户，了解客户的需要。

（4）对不同的客户尽可能使用不同的打招呼方式，避免让客户觉得服务死板、过于标准化。话术：“你好，有什么需要帮忙的？”“早上好，您办什么业务？”“大姐，带着小宝贝一起来的呀！”“好久不见啦！又苗条了！”“外面风大不大，别着凉了！”

作者观点

最高的效率就是按部就班。遇到类似的情况，我们需要思考的不是怎样才能在开门迎客时做“好”，而是按照既定的方法和策略确保不会出现意外和差错，也就是要确保对外兑换纪念币的业务能够按部就班地正常进行。

另外，我们对客户的尊重应当是平等的、一视同仁的。在服务中，不论是大客户、小客户，或是潜在客户，哪怕不是客户，我们都应该以规范而礼貌的服务行为去接待他们。尊重和重视每一位客户是服务人员最起码的职业素养。所以，在人多的时候，我们需要尽可能地照顾到每一位客户，以免让有些客户觉得银行有差别对待、有歧视。

然而，人的个性复杂多样，最基本的人格特质就有很大的不同。有的人外向，有的人内向；有的人是规矩型，有的人是灵活型；有的人是思考型，有的人是感受型；有的人喜欢凭感官（小脑）的知觉判断，有的人喜欢凭直觉办事。因此，作为客户服务人员，我们应将移情能力的培养作为一项重要的事情来对待。我们应认识到这一能力有天赋的差异，但通过后天的训练是可以提高的。首先，从觉察自己的情感开始，随时随地地感受自己的感觉和情绪，训练自己感觉的深度、广度和速度。只有自我觉察的能力提高了，才能进而觉察到他人的情感变化。其次，要训练自己表达情感的能力，在觉察到自己此时此刻的感觉时，要搜索出合适的语言进行表达。最后，向客户表达移情时，可以尝试放弃思考，努力感觉客户的感受，再用合适的语言进行表达。同时，还要训练自己随时放松的本领，每个人都要学会一套对自己有效的放松技巧来提升移情能力。

六、网点已经下班

1.客户大额现金存入

情景再现

冬天，天黑得有点早，马上就要到网点营业结束时间了。此时，一名40多岁的男客户匆匆进入网点，拖着一只拉杆箱，里面是200多万元现金。

这位客户要求马上办理存款，可是现金太多一时半会儿也清点不完，运钞车马上就要到了。大堂经理小朱找到相关主管，请求支援。

解决方案

（1）先把客户迎进大厅，确保客户资金安全。

（2）报告主管，请求支援。

（3）向客户道歉，请客户配合。话术：“对不起，因为来不及办理，给您添麻烦了，我们挺不好意思的，您看这样行不行……”

（4）在监控和客户的视线下封箱签章，协调押运中心随运钞车一起走，等到第二天约定时间再办理。

（5）建议客户以后提前预约，以便安排专人为其办理。话术：“下次再有类似情况，您可以提前给我打个电话，这样方便您办理！”

（6）急客户之所急，营业终了，对客户资金的安全一定要重视。

作者观点

安全性是银行经营的首要原则。维护客户资金安全责任重大。维护客户资金安全，就是维护银行声誉。

2.客户急于办理

情景再现

天色渐晚，网点保安准时关门，卷帘门刚落下，一位客户忽然大力拍打大门，吵着要办理信用卡还款业务。大堂经理小朱上前解释："营业时间已过，按规定不能再对外营业。"

客户不但不走，还说："你们的工作人员还在，就应该为我办，而且还款日到了，产生逾期责任谁来承担？"

解决方案

（1）千万不要说"我们已经下班了，按规定就是办不了"这样的话，可以换一种说法："虽然银行有规定，但是我们可以看看是不是有别的解决办法？"相信这样的说法，会让客户的舒适度更高。

（2）告知客户营业结束后，银行还要进行内部账务处理，不能对外营业，请客户谅解。

（3）建议客户可以通过其他渠道办理，通过网上银行或者自动存款机都可以办理信用卡还款业务。

（4）如果有一些业务确实其他渠道办不了，可以告知客户明天一早优先办理。

作者观点

的确，有些客户的投诉或提出的要求是与银行的规定有冲突的。但是，跟客户说"银行的规定就是这样的"等于告诉客户：这事我办不了，也不打算办。所以，服务人员可以按照上文所说的方法，换一种处理方式。

第二节　叫号机区域

一、叫号机故障

1.临近营业发生故障

情景再现

网点马上要开门迎客了，大堂经理小朱正在进行最后一次巡检。他发现刚才打开的叫号机这会儿不知道怎么就黑屏了，重新启动后仍然不能排除故障，营业时间马上要到了。

小朱该怎么办呢？

解决方案

（1）首先要在叫号机上张贴故障提示。

（2）营业时做好客户识别和人工叫号，将客户分流到相关窗口进行排队。话术："您好，请问您办什么业务？""这是您的号，请您坐在那里稍等一会儿，1号和2号窗口到了会叫您，实在抱歉，我们的叫号机坏了，给您带来不便，还请您谅解。"

（3）联系维修公司尽快修复。

作者观点

客户满意分为很多层次和很多方面，其中一项就是视觉满意。银行视觉满意是客户满意直观可见的外在形象，是客户认识银行的快速化、简单化的途径，也是银行强化公众印象的集中化、模式化的手段。视觉满意也是客户满意的主要内容，银行是否拥有一套视觉满意系统，将直接影响到客户对银行的满意程度。所以，如果能在暂时损坏的机器上张贴故障提示，并且将提示牌做得美观、大方，既符合客户的审美，又符合银行的视觉识别系统，对提升客户满意度，弥补设备故障的不足，显得尤为重要。

2.营业中发生故障

情景再现

某日，在某银行大堂内，客户来来往往，一片繁荣景象。

令人意想不到的是，叫号机突然发生故障了。大堂经理看见大堂内坐了很多取过号的客户，但是门口新进来的客户已经无法取号了，这可怎么办呢？

解决方案

（1）在叫号机上张贴故障提示。

（2）对于突发的故障，可人工发放预先准备的纸质号牌（或临时手写号），并人工进行叫号，引导客户现场依次排队。

（3）做好客户的情绪安抚，并致歉。话术：“对不起，给您添麻烦了，我们正在努力联系维修人员前来修复机器，请给我们一些时间！”

（4）联系维修公司尽快修复。

作者观点

服务机构要主动解决服务失误的问题，而不要等到客户提出来才被动地去解决。客户还希望看到服务机构承认服务失误并且正在采取措施解决这一问题。

在许多服务失误中，客户尝试去了解为什么会发生失误，客户希望被诚实、细心和有礼貌地对待。因此，要在解决服务失误的过程中，使客户处于知情状态，时刻让客户了解进展情况，特别是当不能立刻解决问题的时候，更应当坦诚地告诉客户。

此外，研究表明，若银行能够提供充分的理由，就可以减少客户的不满情绪。为了使客户感知到提供的解释是充分的，服务机构给出的理由和解释的内容必须是正当的。并且，服务机构的解释风格，即解释者的信用度和真挚度也要能够让客户感知到是诚实的、真诚的。

二、探寻客户需求

1.先观察再询问

情景再现

这天，有两位客户一前一后走进银行。走在前面的那位，大堂经理小朱认识，看上去有些着急，脚步快一些；走在后面的那位，可能是一位新客户，小朱不认识他，他看上去不紧不慢的。站在叫号机旁的小朱在想，该如何开口询问他们俩呢？

解决方案

（1）面对不紧不慢的客户或者新客户，可以问："您好，您需要办什么业务？"

（2）面对明显有需求的客户或者老客户，可以问："×先生，需要什么帮助？"

（3）通过类似的话术和客户之间的一问一答，来探寻客户需求。

作者观点

其实，上面两句话术只是稍有不同，并没有太大的区别，很多时候，这两个话术是可以通用的。不过，在这里还是有所区分的，主要有以下两点原因：一是，对于我们说这句话的人来说，每天会遇到很多客户，总是说同样一句话，我们自己都会感到厌倦，所以偶尔变换一下说话的方式，也未尝不可；二是，虽然只是一点点变化，但是细细品味起来还是有差别的，"您需要办什么业务"听上去更加官方和专业一些，这样在面对新客户和不熟悉的客户时显得更为职业，而面对老客户和明显有需求的客户，用"需要什么帮助"显得更为亲切。

2.通过观察叫号单识别客户

情景再现

这天，大堂经理小朱有点困惑，因为他在帮一个客户刷卡取号的时候发现，他明明刷的是一张普通银行卡，但是取号机上却突然出现了一个VIP号。

之前没有遇到过这种情况的小朱也有点懵，还以为是取号机坏了呢……

解决方案

（1）询问客户是否有我行的贵宾卡。话术："呀，您是我们的贵宾客户啊，今天是不是没带那张卡过来？没关系，您可以去那边的贵宾窗口办理。"

（2）如果对方还不是贵宾客户，可以提醒他升级，享受更多贵宾服务（前文有相应话术）。

作者观点

现在的取号机都可以刷卡取号，为了更好地识别客户，我们在帮助办理个人业务的客户取号时，尽量请客户提供银行卡，由大堂经理帮助刷卡取号。

大堂经理不一定时刻都在取号机旁，有一些经常去银行办理业务的客户会自行取号，但我觉得最好是安排专人帮助客户取号，一是可以使客户有被服务的感觉，提升客户满意度；二是能够根据取号单看出客户大概办理什么业务，以进行适时营销。

三、客户不理睬问询

1.多次询问都不理

情景再现

这天大堂经理小朱有些不高兴，因为他问客户办什么业务，客户不理不睬，直接走了。小朱见状只好跟上去，又问了两遍，客户还是没有反应。

小朱都不知道自己该不该再继续问下去了。

解决方案

（1）客户有可能不知道你是谁，所以不愿回答，这时候，服务人员应主动介绍自己。话术："您好，我是这边的大堂经理，我姓朱，请问您有什么需要？"

（2）有可能是问话的声音太大，侵犯到客户的隐私，服务人员可以小声一点提问。

（3）有可能是客户不喜欢这种问法，服务人员可以换一种方法试试。话术：“您好，不知道我能为您做点什么？”

（4）事不过三，如果连续三次客户都不回答，服务人员就先不要问了，待客户坐定观察后再寻找切入点。

作者观点

根据零度干扰原则，客户不想说话时，应给他足够的空间，要尊重客户的选择。在客户取号或等候期间，服务人员可以先观察再做进一步的需求探寻。

面对客户不予理睬的情况，我们必须告诉自己：

（1）客户的抗拒是正常的，不想被打扰，他自己知道如何办理业务；

（2）客户的抗拒是有原因的，有可能是由于曾经的经历、媒体的报道或是其他朋友的宣传等；

（3）抗拒是可以解除的，是短暂的；

（4）客户抗拒的可能不是产品，而是我们服务的方式或人。

2.客户柔性抗拒

情景再现

就在遇到不理睬的客户的那天下班后，大堂经理小朱向同事抱怨，除了这种怎么问都不理人的客户，还有很多表示拒绝的客户！

有的人会对他说：“我不办什么业务，就进来看看。”

还有的人会说：“办我自己的业务！”

也有人会说：“我知道怎么办，忙你的去吧！”

有些比较客气的客户会说：“谢谢你，不麻烦你了！”随后自己去翻阅产品资料。

小朱抱怨道，遇到这样的客人，实在令人无奈啊！

解决方案

遇到上面这些情况，我们可以使用相应的话术。

（1）“那您先看看，有什么需要随时叫我。”

（2）“是的，办您自己的业务，那您的资料都带齐了吗？要不要我帮您整理一下？”

（3）“谢谢您的理解，那您有什么需要再叫我！”然后，主动递上宣传页。

作者观点

遇到这类客户，我们首先要调整自己的心态。只有“少见”才会“多怪”；见多了，也就见怪不怪了。如果经常遇到还觉得怪，那就不是客户的问题，服务人员就应该反思自己了：又把别人当成自己对待了！一个服务人员总按自己的标准或理想状态来要求客户，这在客户看来，“也是醉了”。

同时，柔性抗拒的客户，他们说的话往往也不是很中听。所以，我们需要做到能屈能伸，需要研究退让技巧，既不要急于求成——马上要问到客户需求，也不要轻言放弃——完全丢客户一个人在那里不管。我们还是得有进有退，进退有节。当客户认可你的为人、处事方法及专业知识时，你就应锲而不舍、坚持不懈，可谓精诚所至、金石为开，但不要引起客户反感。服务人员要抓住重点，避免节外生枝。

3.客户强硬拒绝

情景再现

大堂经理小朱抱怨完那些拒绝服务的客户，接着又向同事吐了一肚子苦水。因为还有一些客户态度很强硬，说话也很难听，他完全是热脸贴了别人的冷屁股。

有的人会跟他说：“你管不着，你管我办什么业务！”

还有的人会说：“你这么爱打听别人的隐私吗？”

更有甚者会说：“哪用得着你？给我滚远点！”

解决方案

遇到上面这样的情况，我们也有一些应对话术。

（1）“不是管您，是看能否帮到您，您看现在排队的人这么多，如果能知道您办什么业务，我好尽快帮您办理，帮您节约时间。”

（2）“我是想尽快帮您解决问题啊。如果您告诉我需要办什么业务，相信我可以更好地帮您解决问题。”

（3）“您是让我滚吗？”幽默地笑着说，“那我可就真滚了啊，您有需要再叫我。”

作者观点

当受到攻击时，我们必须控制好自己的情绪，将注意力集中和专注于倾听客户与获取客户信息上，以增强解决问题的针对性，变对峙、对抗为协同合作。

四、客户需求无法满足

1.未预约兑换不常用外币

情景再现

大堂经理小朱正在帮客户取号，一位女士说要去泰国旅游，因为听说要给小费，想兑换一些现金带在身上。

由于这位女士兑换的是非常用币种，小朱所在的网点没有准备……

解决方案

（1）在客户确有急用的情况下，我们可以寻求上一级银行的帮助，询问是否有相应币种可以帮客户兑换；或者，也可以协调其他网点。话术：“实在抱歉，兑换泰铢需要预约，我们网点目前没有泰铢。当然，我们不能辜负您的信任，我帮您和上级分行联络一下，尽可能为您办理。”

（2）告知客户其他解决方案，例如，出发时可以到机场兑换，到达后可以于当地兑换，还可以咨询导游兑换些零钱。

（3）适时营销合适的信用卡产品，使客户的境外消费更加方便。

作者观点

有些问题的确不是服务人员当场就能处理的，这时候，如果说出“改天通知”“改天再来”的话，虽然表面上看没有差错，但是会让客户很焦急——到底是哪天？之前怎么没人告诉我？因此，服务人员要尽量告诉客户明确的时间。比如可以说：“这个正常需要提前三个工作日预约。”

当然，基于“以客户为中心”的出发点，我们首先应该想的还是如何能够立刻帮客户解决这个问题，从而取得客户的认可和信任。

2.预约外币未按时取款

情景再现

大堂经理小朱觉得自己很委屈，这一天，他又遇到一个情绪不好的客户。可是小朱认为，这不是他和银行的责任啊！

事情是这样的：王先生是网点的贵宾客户，他成功通过电话预约了8000美元的外币现钞，银行提前做好了准备，但第二天王先生临时有事，未按约定时间到银行取款，网点电话也联系不上他。三天后，王先生来支取外币，但由于时间已过，预约失效，库存无法满足他的需求。王先生因此很生气。

解决方案

（1）安抚客户情绪。话术：“请您不要着急，我非常理解您的心情，我们一定会竭尽全力为您解决的。”

（2）快速联系附近其他网点帮助解决。如果当日无法满足取款需要，则重新预约。话术：“我现在马上联系附近的网点，想想办法，给您筹集这笔款项。”“我现在就给您重新预约，这次您一定要按约好的时间来取款。”

（3）告知客户需要在预约的规定时间和有效期内取款。

（4）递送网点服务卡或名片。话术：“这是我的名片，您有什么问题可以随时联系我。”

作者观点

对于情绪不太好的客户，在保证正常营业的前提下，可以先顺应客户，尽量满足客户的要求，从而妥善安抚客户情绪，待其情绪平复后再做解释或寻求补救办法。如果实在无法满足客户的需求，服务人员可以再次解释制度，获取客户谅解。

3.大额取现未预约

情景再现

一大早，银行刚开门，一位40多岁的陌生男客户背着双肩包急匆匆地来到网点，要求马上提取50万元现金。大堂经理小朱查阅了大额现金预约登记簿，发现该客户并没有提前预约，于是向客户解释，根据规定，5万元以上的大额取款业务未提前预约的，不能支取。但客户还是坚持要提款，态度很强硬，并声称钱是他自己的，想什么时候取就什么时候取，银行无权干涉，并表示不给他取就投诉。

解决方案

（1）安抚客户情绪。话术：“您好，由于您取款的金额较大，是需要提前预约的，我们目前的库存无法满足，非常抱歉！”

（2）告知客户预约的规定时间和有效期。

（3）快速联系附近其他网点帮助解决。如果当日无法满足取款需要，为客户办理预约。

（4）递送网点服务卡或名片。

作者观点

面对态度强硬的客户，我们需要尝试通过诸如“我们一起想想办法”等会谈的方式软化其强硬的态度，然后再与其进行沟通。

遇到类似情况，我们也应提醒自己：没有只存不取和只取不存的钱，存和取是动态的、相互转化的，我们要用长远的、发展的眼光，理性地看待客户的大额取现，为大额取款的客户提供与大额存款同样的优质服务。

4.未开通客户要求的业务

情景再现

“您好，请问您要办什么业务？”大堂经理小朱一如既往地在叫号机旁询问着客户的需求，以便帮助客户取号。

“你们这里有西联汇款吗？”客户问，“我要往国外汇钱。”

入职不久的小朱第一次遇到有人问西联汇款的问题，一时语塞。

解决方案

（1）感谢客户的信任。话术：“特别感谢您第一时间想到来我们银行办理这项业务。”

（2）向客户致歉。话术：“实在抱歉，我们这里没有西联汇款这项业务。”

（3）适当地赞美客户。话术：“您需要用到西联汇款，想必金额比较大，也需要尽快到账吧。”

（4）向客户推荐替代产品。话术：“您看我们这里也可以跨境汇款，不知道能不能满足您的需求。”

（5）帮助客户推荐其他可以办理的地方。话术：“您可以去农行、建行、工行、邮政储蓄银行等看看，它们是有西联汇款的。”

（6）向上级反馈客户需求，并留下客户的联系方式，相关业务开通后可以通知对方。

作者观点

对于不懂的问题，大概没有比坦然接受并虚心请教更能让自己受益了。面对这位客户的提问，除了运用必要的话术外，我想，勇敢、真诚地承认自己入职不久而对此业务并不熟悉，也不失为一种获取客户谅解的方式。社会心理学发现，在众多影响人际吸引的主要人格品质中，真诚排在第一位。真诚受人欢迎，懂得示弱也是内心强大的表现。

感谢、致歉和赞美这三点，对服务和沟通来说都特别重要。那么，对于银

行服务，让客户满意的关键是要理解哪些需求对他们来说是重要的，并且要尽力满足这些需求。

在这个案例中，对方希望的是办理西联汇款，但是西联只是一种渠道，他真正需要得到的服务是什么，这是最重要的。客户的需求是安全汇到，还是到账迅速，或是手续费低廉？我们需要通过与客户沟通来了解客户的真实需求，并为他提供可替代的产品或服务。如果银行的产品实在不能满足客户的需求，那么就要告诉他去哪里才能解决他的问题，这也算是完成了我们的服务。

五、客户证件不全

1.未带身份证原件

情景再现

这天，一位客户拿着一张现金支票到银行提取现金，大堂经理小朱请他出示身份证件时，客户表示没带，只带了工作证。小朱说："按照规定，没带身份证我们办不了。"客户表示强烈不满，要求必须给他办。

解决方案

（1）安抚客户情绪。话术："您好，非常抱歉，您办理的这个业务需要您本人的身份证原件，而您现在缺了这个重要材料，所以这个业务办不了。"

（2）如果客户不满意，再耐心介绍业务受理的条件。

（3）为客户提供解决方案。话术："不过您不要着急，您可以让朋友给您送过来或是回去取，您放心好了，等所需资料齐全了，我们第一时间给您办理。"

（4）营销切入。话术："现在转账业务使用网银非常方便，而且现在办理是免费的，开通以后就不用再跑银行了，一天有20万元的额度，您可以考虑办一下。"

（5）对客户的理解与支持表示感谢。

作者观点

规定，是人的规定。人，才是规定的主体和实施者。因此，业务必须“按照规定”办，但是话却不能“按照规定”说！

当客户要求通融并违规办理业务时，有以下两个话术可供大家参考。

（1）“您好！我理解您的心情，如果我是您，也希望能办理。但我们有规定，要是办了我会被处分的，您也不希望我们被处分，对吗？”

（2）“您好！不好意思先生/女士，根据我们的……，您在……的情况下我们是不能为您办理的，这也是为您的利益着想，我理解您，相信您也不会为难我们，等您把××手续带全来找我，我会优先为您办理，好吗？谢谢您的理解！”

2.代办未带齐身份证

情景再现

一位老大爷来网点办理取款业务，但是拿的存折却是他老伴的。大堂经理小朱请大爷出示其老伴的身份证时，老大爷说没带，也不知道需要带。小朱表示，没有两个人的身份证真的不能办理。

解决方案

（1）致歉，并说明原因。话术：“您好，非常抱歉，您的证件未带齐，不能给您办理。”

（2）阐述利害关系。话术：“没有两个人的证件，办理业务是有风险的，这也是为了保护您的资金安全，请您理解。”

（3）提供解决方案。话术：“您好，非常理解您的心情，我特别想给您办，但我们银行有明确规定。这样吧，您可以回去取一下，回来直接来找我，不用排队，我一定第一时间给您办理，或者您到您家附近的网点办理也可以。”

（4）谢谢理解。

作者观点

这个案例和上一则案例很相似，都是客户没有带身份证，银行不能为其办

理业务。遇到类似的情况，如果客户坚持自己的要求，而这一要求又是我们不能达到的，或者不能违反规定为其办理的，那么我们就告诉客户我们能做什么，而不是告诉客户我们不能做什么。

在这个案例中还有一个特殊的情况：客户是一位老者。在这种情况下，考虑到路途和老人的身体因素，我们也可以先请他坐下休息一会儿，为他倒一杯茶，慢慢和他说。如果老人不着急，我们可以用纸条写好需要携带的证件和资料，防止老人忘记，反复跑。如果老人今天实在着急用钱，银行也可以特殊情况特殊对待，派人开车送老人回家取证件。毕竟，老吾老，以及人之老。

3.客户无有效证明文件

情景再现

客户王先生刚办了信用卡，消费了几笔之后想查询一下交易记录，但是他没带身份证。大堂经理小朱对他说："对不起，没有身份证不能查，这也是为了保障您的信息安全。"可是，这位王先生坚持要查，并说自己知道密码，就应该给他查。

解决方案

（1）提示客户，新办的信用卡在账单日时，银行会通过客户预留的邮箱或地址发送相应的电子或纸质账单，客户可以进行核对。话术："您可以看一下您办卡时预留的邮箱，对于每一笔账单，我们都会发到您邮箱的。"

（2）客户如果没有收到账单，可以通过致电信用卡中心，核对预留信息是否正确，并要求重新发送纸质或电子账单。

（3）如果客户的账单确实有问题，可以请客户提供办卡时的客户资料，提出业务需求，由会计部门会同信用卡中心查询核对后回复。话术："非常抱歉，给您造成不便，出现此情况肯定是某个环节出现了问题，您可以放心，如果是我们的问题，我们一定会负责到底，给您一个说法。我这就去帮您和相关同事沟通。"

作者观点

在这个案例的解决方案里，我们没有放入"让客户发泄不满""安抚客户情

绪”或者“致歉”。但实际上，面对心存抱怨或者不满的客户，这些都是服务人员应当做到的第一步。

对于银行来说，为客户服务的员工每天都在进行重复的劳动，年轻人多，血气方刚，容易形成对立情绪。但是，为了给客户留下良好的印象，我们必须和颜悦色地对待客户。如果客户的不满情绪得不到发泄，那么服务工作就无从做起。让客户发泄怨气是对付难缠客户的第一个关键步骤，如果客户的怨气不能够得到发泄，他就不会听取客服人员的解释，甚至还会针锋相对，最终，造成不可收拾的局面。而事实上，客户服务的关键在于沟通。在实际处理中，服务人员必须耐心地倾听客户的抱怨，不要轻易打断客户，更不要批评客户，而是要耐心地鼓励客户把所有问题说出来。当客户将所有的不满发泄出来之后，他的情绪会逐渐平稳下来，变得更为理智。这个时候，员工的解释才会产生一定的效果，客户也更乐于接受解释和道歉。

第三节　填单台区域

一、隐私和财产安全

1.客户缺乏安全意识

情景再现

这天，大堂经理小朱可忙了，他提醒了好几位客户要注意自己的财产和隐私安全：

一位60多岁的阿姨来开卡，在填单时总是出错，一张张错误的单据全都堆放在填单台上；

一位大爷在柜台取款时，说看不清密码，要柜员帮他输入，并且还要大声地把密码念出来；

一位20多岁的客户在填单台填单，把装满现金的手拿包放在了填单台上。

解决方案

（1）在办理业务的过程中，银行工作人员应提醒客户，保管好自己的密码，不能将账户和个人的信息透露给他人。话术："为了您的财产安全，请您熟记并妥善保管您的密码，切勿将密码透露给他人。"或者"为了您的财产安全，我实在不方便帮您输入密码，您可以戴上眼镜，或者请家人帮忙。"

（2）银行提供安全的碎纸机，方便客户及时处理包含个人信息的废纸。

（3）大堂工作人员应加强巡视，提示客户注意资金安全。话术："先生，请问这个包是您的吗？您要注意保管啊。"或者"这位先生，我们大堂里人来人往，人比较多，为了您的财物安全，请您看管好自己的包。"

作者观点

大堂工作人员和当值保安应履行职责保护客户的财产安全，尽到告知提醒的义务。为更好地保障客户的用卡安全，需要从以下几个方面特别提醒客户加强交易密码的管理。

（1）请不要用过于简单的数字或容易被破解的数字作为您的信用卡密码，同时建议您定期更改密码。

（2）信用卡交易密码用于ATM和网上交易，一般刷卡交易默认不凭密码。如需凭交易密码消费，请开通消费凭密功能。

（3）在ATM上取款时，请先观察一下周围是否有多余的装置，并留意取款插卡口是否有被改装的痕迹，若发现异常，应立即停止使用。输入密码时，请用手或其他物品遮挡数字输入区域。被吞卡时，请及时联系银行。

（4）进行网络或电话购物时，请尽量选择大型商家，若交易后接到自称商家的电话向您询问身份及信用卡信息，应提高警惕，切勿轻易透露个人信息。

（5）谨防各网络信用卡代办公司及不法分子发来的木马、钓鱼网站链接及短信，防止个人信息及卡片信息被窃取。若不小心泄露，请及时联系银行。

（6）请熟记并妥善保管自己的密码，切勿将信用卡密码透露给他人，同时不要将密码写在卡片背面或记录下来与卡片放在一起。银行工作人员也不会主动向客户索取密码信息。若密码不小心被泄露，请及时拨打银行客服热线进行修改。

（7）对于信用卡的额度调整，银行不会收取任何费用，切勿贸然轻信、付费给所谓能够帮助提高信用卡额度的人或机构，避免泄露自己的卡片信息。

2.客户过分在意隐私安全

情景再现

一位女士来办理开卡，大堂经理小朱拿给她一张开户单，请她按照要求填写客户的个人信息、联系地址、电话等。不料这位女士说：“开个卡还这么麻烦，我不想写电话，万一你们给我泄露了怎么办？”

解决方案

（1）客户不肯留下信息一定有他自己的原因。可能是他曾经看过媒体的报道，说客户的相关信息会被泄露，所以心存疑虑；可能是他担心留下信息后会有银行电话、短信的骚扰；也可能是其他一些原因。我们要做的就

是排除他的心理障碍。

（2）告知客户填写个人信息是办理业务的必需步骤，同时银行会对客户信息保密。话术："如果今后银行卡出现问题，我们怎样才能联系到您呢？您必须留下手机号码。如果没有这一项，我们是无法为您办理业务的。"告知客户必须留下手机号码，这个业务才能办理，否则是无法操作的。

作者观点

面对客户的质疑和不配合，我们需要给客户一定的反馈。反馈是沟通过程中信息得以顺利传递的保障。要让反馈真正有效，我们应当做到正面反馈和建设性反馈，避免负面反馈和无意义反馈。

正面反馈就是认可对方，当发现自己与对方观点一致或认为对方的观点更有价值时，就可以采取正面反馈。负面反馈则是指将自己的不满和不认同用情绪化的方式表达出来，并且容易上纲上线，用苛刻的语言或方式指责、批评或嘲笑客户。在日常工作、生活中，我们应该尽量避免进行负面反馈，因为这样做会极大地伤害与客户之间的关系。因此，即使对方的错误很严重，我们也应该对事不对人，这样才能保证高效的沟通。

一般来说，正面反馈包括以下三个步骤。

（1）细节：具体指出对方的观点和行为细节。

（2）影响：说出这些观点或行为表现所带来的结果和影响。

（3）认可：表达你对这件事认可的态度。

建设性反馈是当你对客户的观点部分同意、部分不同意时可以采用的反馈方式。

所谓合理的建设性反馈，是指先说出你同意的部分和你同意的原因，再说出你不同意的部分和不同意的原因，最后给出自己的建议。即使客户所说的内容没有可以被同意的部分，也要先肯定客户的情感，然后再说出不同意的部分，并给出建议。

二、单据填写问题

1.客户反复填错单据

情景再现

客户在窗口存支票，柜员递出进账单说：“错了，需要重新填一份。”客户上上下下找了半天，以为是自己书写不清楚，就工整地重新填了一份。柜员一看说：“你怎么又填错了，还得重填！”客户说：“哪儿错了呀，这不都对嘛！”柜员说：“日期错了，2月5日不能这么写，你应该写‘零贰月零伍日’。”客户不满道：“那你刚才怎么不直接告诉我呢！”于是，客户直接投诉了该柜员。

解决方案

（1）这种情况是要避免的。

（2）遇到客户填错单据的情况，工作人员应该具体指出客户错在哪里，清楚地告诉他该怎样填写。

（3）帮助客户改正，替他找“台阶”。话术：“没有关系，我们的表格太小了，好多客户都容易填错，麻烦您再填一下吧。”

作者观点

常言道，“与人方便，与己方便”。搬开别人脚下的绊脚石，在帮助别人的同时也给自己带来快乐。面对客户填单错误，我们应当及时为他指出。

如果经常有客户填错单据，我们也应该考虑是不是单据本身有问题，然后考虑是不是我们的解释不到位，而不要首先质疑客户的理解能力。

2.客户需要代填单据

情景再现

上午11点，有位老大娘走进网点，大堂经理小朱随即热情地招呼。大娘要办理汇款业务，于是小朱就让大娘填写汇款单。然而大娘却告诉小朱，自己第一次办理，不会填写，而且自己不会写字，让小朱帮她填写单据。

解决方案

（1）指导初次办理业务的客户填单时，工作人员应尽量引导客户自己

填，可以手把手教会客户，必要时可以向客户提供填写模板，对于老年客户，模板的字体要大。遇到不会写字的客户，要给客户信心，慢慢教客户写。

（2）遇到实在特殊的情况，也可以帮助客户填写，并让客户反复确认。话术："您看一下，这里填的是姓名和账号，和您给我的一模一样；这里填的是金额，您再仔细核对一下，实在不行，我还可以再请一位同事过来帮忙核查一下！"

作者观点

心理学上有一条助人原则：一个不能有效保护自己的人，为别人所提供的服务也充满了风险。

原则上，客户提出代填要求时，我们不能马上答应。第一，如果每个客户都要求代填，我们也都答应了，那么其他的事可能一件都做不了。第二，代填是有风险的，一方面是有填错的可能，另一方面，万一客户之后说这不是他填的信息，为什么办理了业务，那我们就真是百口难辩了……

3.客户不断询问各种问题

情景再现

这天，银行来了一位40多岁的中年男客户。他一会儿问卡不用了能不能销户，一会儿问网上银行该怎么办，一会儿又问信用卡怎么办……大堂经理小朱被他的各种问题给缠住了，然而大堂里还有很多客户需要接待……

解决方案

（1）客户可能对银行知之甚少，工作人员可以对各类问题先做一个笼统的解答。

（2）请这位客户坐下稍等，其间接待一下其他客户。话术："您看您问了这么多问题，肯定渴了，先坐下来喝杯水休息一下，我一会儿再过来帮您。"

（3）寻求同事帮助解答。话术："您的问题问得很好、很专业，我也不太清楚，我去请专业的同事来帮您解答。"

作者观点

缠住我们的很多时候不是客户所提出的各种问题，而是某一个客户！这种时候我们往往是疲于回答客户的问题，导致不能有效地应对客户。

俗话说，“嫌货才是买货人”。遇到有问题的客户，我们应该保持一颗感恩的心去接待对方，因为对方很有可能给我们带来业务。

但是，根据8020原则，客户也是需要分类的。所以，我们在与客户交流的过程当中，也需要去判断这个客户的类型，把80%的时间用在20%的关键客户身上。

4.客户反复问同一问题

情景再现

一位50多岁的阿姨来银行，要给在外地读大学的儿子汇款5万元，她问大堂经理小朱手续费要花多少钱。小朱在回复了阿姨之后，就去帮别的客户复印身份证了。等他走回填单台，该阿姨又问小朱手续费是多少，后来又连续问了两次。

解决方案

（1）建议工作人员可以把关键的信息写给客户，帮客户做一个记录，以便客户能够记住。

（2）为防止理解偏差，可以让客户将之前问题的答案重复一遍。话术：“阿姨，我刚才给您说的手续费是多少，我说清楚了吗？您可以再说一下，咱们核对一下。”

（3）如果遇到固执且偏激的客户纠缠，建议将相关信息写给客户看，然后告知还有其他业务需要大堂服务，之后离开该客户，不要被该客户长时间纠缠。

作者观点

客户对同样一个问题反复提问，也可能说明我们在解释的过程中说得不够清晰，条理性不够好。大堂工作人员首先要反思是否已向客户解释清楚，有可能是沟通还不充分，这就需要在沟通的过程中和客户进行确认。

第四节　客户不配合分流

一、客户没用过，不愿学

情景再现

大堂里等候的客户很多，这时，一位60多岁的老大爷走进来，要拿卡取2000元钱。大堂经理小朱引导他去使用自助机器，结果老大爷说："我没用过，怕操作不好。"

小朱告诉大爷这样可以节省很多时间，没想到大爷却告诉他："年纪大了学不会，不想学了，学了也忘，等会儿就等会儿吧，反正也没事。"

解决方案

面对没有用过自助机器的客户，我们可以使用话术："没关系的，没用过，那我们现在就用用试试，很简单的，用过的都说好，也省得排队等了！"

面对不愿意学的客户，我们可以使用以下这些话术。

（1）"别担心，肯定能学会的！现在很多年纪大的客户也都使用自助取款了，您也肯定可以的！自助服务也特别方便，24小时营业，我们不上班的时候您也能取钱。试一下嘛，一回生，二回熟。"

（2）"现在您没事，以后有急事也得在这儿排队，那该多着急啊。有排队的这个功夫，咱们在自助那边就办好了，走吧，咱们去试试，会操作了，下次就不用排队了是不？"

（3）"前两天有位大爷，自己学会了很高兴，还把他身边的大爷、大妈都教会了。您想想，您学会了以后在自己家附近的自助银行设备上就能取钱了，不用再跑银行了，多方便！大爷您这边请，我带您一起去看看。"然后直接将客户引导到自助区办理，并做好协助。

有些客户觉得自己学了也会忘，这时我们可以参考以下话术。

（1）"学了也忘很正常，我们也会忘，只要多操作几次就记住了。忘了也没有关系，系统有语音提示，根据提示进行操作就行了。再说了，不是还有我们在这儿帮您吗？"

（2）“看您经常来办这种业务，每次都要排队等候，多浪费宝贵时间啊，咱们一起去试试吧！以后每一次来您都可以让我们协助您操作，直到您熟练掌握了为止。”

作者观点

客户不配合的原因有很多，我们必须搞清是哪一种原因，再辅以合适的话术。

面对不会使用自助机器的客户，首先，我们必须保持对他的尊重，不能瞧不起他，觉得“怎么这么简单都不会用”，这样才能更好地为其服务。其次，我们需要耐心地教他使用，针对他抗拒使用的原因，帮助他解决顾虑。再次，不到万不得已不能替代，任何替代行为都是对被替代者心理成长机会的剥夺！最后，我们还应当对他的学习和使用表示赞赏，也对他愿意自助办理表示感谢。

面对有些顽固又有些老派的客户，首先，服务人员要在维护其自尊的前提下客观地介绍情况；其次，服务人员可以讲他熟悉并且感兴趣的话题，为他提供发表高见的机会，不要轻易反驳或打断其谈话，使其对服务人员产生好感；最后，服务人员应点到为止，不要给对方留下我们在对他极力劝说的印象。如果最终实在引导无效，那就不要勉强了。

其实，这些不会用又不想学的客户多为老年客户，我们也不用试图在短时间内改变他们，否则反而容易引起对方强烈的抵触情绪和逆反心理。我们要善于利用对对方确确实实有好处的事情来引导他们。如果第一次分流失败，我们可以在客户等候期间再次询问客户是否愿意通过自助渠道办理，避免长时间等候，主动对等候客户开展二次分流。

当然，必要时，适当照顾一下老人，也是应该的。

二、客户不耐烦

情景再现

大堂经理小朱今天有点儿手足无措，因为在服务一位客户的时候，出于好意，他对客户提醒了很多注意事项，客户却对他说：“你每天都在这儿说说说！你烦不烦啊？”

解决方案

遇到这类情况，服务人员可以使用以下话术。

（1）“不好意思，给您添麻烦了，其实我也烦，但每天在这儿说说说是我的工作，让您感到不适很抱歉。”

（2）用调侃的语气说：“您都感觉烦了，还不配合我呢！走吧，跟我去试试嘛。”

作者观点

即使面对态度如此不好的客户，大堂人员也应具有主动服务客户的意识，告知客户相关业务通过自助渠道办理可以更快、更方便。

对待这类客户我们要做好被他步步紧逼的心理准备，切不可意气用事，贪图一时痛快，与之争论。相反，我们要以柔克刚，必要时适当做些让步，也许会使事情好办得多。

在面对难缠的客户时，首先要有耐心，尽量不要与客户正面对峙，更不可与其争吵。当客户生气、抱怨时，我们要认真倾听，不要做出负面反应或负面设想。在跟客户沟通时，一定不要“大嗓门”。只要客户有意见，不论是否合理，先让他提出来，再与客户一起找出问题的关键所在。这是化解矛盾的契机，也是改进服务质量的重要手段。

三、客户怕被吞卡

情景再现

“经理，我这边有点儿急事，能不能先帮我办一下，我就取点儿钱。”客户找到大堂经理小朱。

小朱分流他去自助机器办理，客户却说：“我不想用ATM，吞卡了怎么办？”

解决方案

应对这类情况，可以参考以下话术。

（1）“不知道您以前是不是被吞过卡，才会这样担心呢？”

（2）“其实吞卡的概率是很小的，一年也只有几次，相信您肯定不会遇

到。”

（3）“很多事情都有风险，不过只要合理使用，规避风险就可以了，您说呢？”

（4）“您这么着急，使用自助取款机是最快的了，这边排队还得等。”

（5）“只要按照正确的步骤操作，都没有问题的，即使发生吞卡，也有设备管理员在维护，取回卡片也很方便。”

（6）“放心，我一直在这儿，您要是有问题，随时叫我。”

作者观点

对待这类客户，我们要充满信心，要以端庄、严肃的外表与谨慎的态度说明产品的特点和客户将获得的实惠，告知客户大堂工作人员可以提供操作指导和示范。对客户提出的反对意见表示欢迎，并对其问题表示重视。用专业的服务、专业的数据以及专业的评论，建立起这类客户对我们的信任。

四、客户认为不用教

情景再现

一位退休干部模样的客户来办理无卡存款，由于排队的客户很多，大堂经理小朱分流他去自助机器办理。客户说他不会，小朱说：“没关系的，我可以教您操作。”没想到该客户大怒：“我还用你教，你以为你是谁啊？”小朱觉得很委屈，难道自己说错了吗？

解决方案

（1）帮助客户克服畏难的情绪。话术：“其实通过自助渠道办理业务很方便，也很安全，您一看就会，请跟我来，好吗？”

（2）如果客户愿意尝试，首先应表示感谢，然后在指引过程中耐心地讲解操作步骤。

（3）如果客户还是执意不使用自助机器，服务人员应大度地应答。话术：“您希望到柜台办理也可以，不过需要等候和操作的时间比较长，大概还要10～20分钟，但是在自助设备上办理，只要几分钟，既快又安

全。”

作者观点

话术可能不存在对错，但是却有适合与不适合。“我教您”从字面上可以解释为是一种帮助、一种给予，但可能会使客户显得比较笨、比较蠢，容易造成客户反感。建议用“我配合/协助/辅助”“我们一起去试试”“我们一起去体验一下”“我们一起来感受一下”来代替“我教您”。

第五节　送别客户

一、询问满意度

情景再现

贵宾客户李女士的业务顺利办完了，她边走边和随行的伙伴开心地聊天，看到大堂经理小朱也高高兴兴地打招呼。

解决方案

送别，感谢客户的支持。话术："李女士，这么快办完啦！怎么样，我们贵宾窗口新来的小王业务办得还不错吧。感谢您一直以来对我们的支持呢！"

作者观点

对应送别的话术还有很多，可以参考以下示例。

（1）"祝您生活愉快！"

（2）"路上要注意安全！"

（3）"祝您生意兴隆！"

（4）"希望下次有机会再为您服务！"

（5）"祝您一路顺风！"

（6）"天气转凉了，记得添衣保暖！"

（7）"祝您周末愉快！"

对于类似的送别语，大家可以根据实际情况做相应改动，见机行事。

二、业务未能办完

1.客户等不及完成

情景再现

对公客户财务王先生11点多来办理转账，他三步并作两步地跑进大堂。由于此时是高峰期，客户非常多，他一会儿看一下表，足足等了十多分钟也没办上，等不及了要走。

解决方案

客户一定是有急事，大堂经理可以适时递送名片，建议其下次再来，并告知客户网点人流比较少的时间段，或者向其推荐银行远程预约服务。话术："不好意思，王先生，您看要不您下午4点钟左右再过来，那会儿客户比较少，业务办得会比较快。要不我现在就帮您预约？"

作者观点

客户未办完业务，服务人员应先致歉，并告知客户人流较少的时段。

当然，如果服务人员一开始就能判断出客户着急，提早介入，效果会更好。

2.客户资料不全

情景再现

眼看银行快要关门了，一位客户来网点办理业务，大堂经理小朱还是一如既往地热情接待："您好，您需要办什么业务？"

得知客户的需求后，小朱说："那您相关的资料带齐了吗？我先帮您看一下。"结果，小朱发现客户资料不全，今天办不了了。

解决方案

（1）及时指导客户补填、完善信息，大堂经理可以灵活安排窗口，等客户补全信息后优先办理。

（2）如果客户携带的资料不全，服务人员应向客户进行解释，请客户下次再来。话术："您看，这是需要的资料，我给您列出来了，您照着这个清单准备一下。这是我的电话，有什么需要可以随时联系我。"

作者观点

对于需要准备较多资料的业务，一是可以提示客户通过电话咨询和预约；二是提前准备好相关清单给客户，请客户带回去准备，防止下次还是资料不全。

需要没有得到满足，客户情绪难免低落。工作人员应提前做好心理准备，这样就不会被客户的情绪影响，从而可以更好地应对。工作人员应按流程办事，微笑、耐心、明确地告知客户下次来需要带齐的资料，相信客户会满意，也会理解的。如果客户不满意或者发牢骚，工作人员不要当真，每个人都想顺利、简单地完成一件事情，而当受到阻挠的时候，发两句牢骚实在是很正常的，在这种时候，工作人员微笑着说两句客气话，足以解决问题。

3.客户不了解业务

情景再现

“您好，您办什么业务？”取号机旁的大堂经理小朱问。

“我想换10万美元。”这位客户说。

“10万美元？但是每人一年只能换5万美元，这是国家规定的！”小朱解释道。

听了小朱的解释，客户明显有些不高兴地说：“那你就不能帮我换10万美元吗？”

解决方案

（1）如果因政策法规原因而无法完成客户的要求，工作人员需要耐心地向客户解释，以取得客户的谅解。话术：“实在抱歉，因为外汇管理局对于个人换汇是有额度限制的，每人每年只有5万美元的额度，您看我先帮您换5万美元可以吗？”

（2）请客户谅解。话术：“您是我们的客户，我们的工作要求就是尽量让您满意，如果我们能帮您，一定尽力，不能帮您的地方，也请您谅解。”

（3）问清客户换汇的原因，帮助客户解决。话术：“您方便告诉我您换汇的原因吗？如果是有关公司进出口货物什么的，我可以帮您想办法解

决。”

作者观点

对于因为不了解业务规定而未完成业务的客户，工作人员应帮助客户正确识别产品并了解银行规定。比如换汇业务，根据国家外汇管理局的规定，个人年度购汇便利化额度为5万美元。境内个人凭有效身份证件进行真实性购汇需求申报后，直接在银行办理年度便利化额度之内的购汇；经常项目购汇，凭有交易金额的真实性证明材料办理。

我们在解释清楚规则的情况下，可以把重点转移到满足客户的心理需要上，比如利用话术：“这是我的名片，下次如果再遇到类似的情况，我可以先帮您出出主意，免得您大老远白跑一趟。”从客户的角度想问题，让客户感受到周到的服务。

三、阴雨天送别

情景再现

下了一上午的雨，天气放晴后，客户纷纷到银行办理业务，一时间，大厅里办业务的客户很多。就在大堂经理小朱对客户进行梳理、分流时，外面突然电闪雷鸣，瞬间又下起雨来，而且越下越大，很多办完业务的客户因为下雨而无法离开。

这时候，有的客户在讨论雨什么时候能停，有的客户在抱怨没有带伞要怎么离开，还有的客户干脆就挤在门口，个别在外的行人也因为雨太大而纷纷进到大厅避雨，网点乱作一团，地面也越来越湿滑。

解决方案

（1）大堂经理应调动厅堂内的工作人员共同维持滞留人员的秩序，在雨势未减弱之前，可以请客户在休息区就座，避免滑摔等意外情况的发生。话术：“别着急，您先坐会儿，地上有点儿滑，走路的时候小心一些。”

（2）因为滞留人员较多，保安人员要保证办理业务客户的安全性、私密性。

（3）在厅堂摆放“注意防滑”的提示板、雨伞架、套伞袋及防滑地垫，指定保洁人员实时清理地面。

（4）在休息区播放电视、电影等辅助吸引滞留人员的注意力，保持安静有序的厅堂环境。

（5）及时告知客户天气的变化情况，指引客户离开。话术："我刚看了一下天气软件，这是雷阵雨，大概半小时就能停，您别着急。"

（6）在营业厅准备充足的雨具，供客户借用。

（7）对老年客户或行动不便的客户，提供必要的帮助，如询问是否需要代叫出租车等。话术："您好，需不需要我帮您叫个出租车，地面有积水，即便雨停了，您回去也不方便。"

作者观点

服务中需要贯穿"十二字要诀"，即"热情、协作、礼貌、负责、快捷、准确"。

我听过这样一个案例：一位客户准备去银行结清他的一个账户，路上遇到了大雨。当他满身湿淋淋地跑进银行，正想掏出纸巾擦拭雨水时，迎面走来一位身着银行制服的女士。她面带微笑，手里托着一块洁白的小方毛巾。客户不禁一愣，心想，是给我的吗？这位女士微笑地开口道："先生，擦擦吧，下这么大的雨，您还来光顾我们银行，多谢了，您需要办理什么业务？我可以帮忙吗？"这位客户一时语塞，说他来结清账户，真说不出口；说来银行躲雨，又不是那么回事。他只好边道谢边说："啊，来存款。"说着，他拿出5000元钱。银行的服务感动了客户，从结清账户到存款的过程生动地说明了服务管理的效用，时时刻刻体现出"十二字要诀"。

另外，面对突发情况，大堂经理最需要的是保持冷静，情绪能影响情绪，要避免躁动，而"定"能生"慧"，在镇定下来以后，再寻找有效的应对办法。

四、送别不熟悉周边交通的客户

情景再现

星期五的一大早，一位外地客户到网点办理对公开户事宜，业务办理完成后时间还早，他就询问大堂经理小朱当地的著名景点，想在离开前去逛一逛，并想乘坐公交车感受一下风土人情，可是不知道该乘哪趟车，车站该怎么走。

解决方案

（1）欢迎外地客户来到这里。话术：“×××（地名）欢迎您哦！我们这里的×××都还不错，推荐您去看看。”

（2）为外地客户指引就近的公共出行工具的乘车点，并告知客户合理的换乘站和车辆信息。

（3）提示客户上网查询出行的线路，网点有免费Wi-Fi，还提供可上网的电脑。话术：“我们这有免费的Wi-Fi，您也可以上网查一下！”

（4）可以在网点内准备或悬挂周围10公里的地图，标示出附近的车站、地铁站、火车站、机场等公共交通设施的地理方位信息，以及政府、超市、医院等服务机构的位置。

作者观点

对于不熟悉交通信息的客户，我们可以主动提供公共交通信息。力争提供细致周到的关怀，超越客户的期待。

五、送别大额取现客户

情景再现

一个炎炎夏日的午后，贵宾客户陈女士手拿挎包来到某营业网点要求大额取现50万元，说有急用，营业厅主任在协调了库存后，满足了陈女士的要求。就在柜员把现金清点完后，陈女士从随身的包里拿出一个红色塑料袋，把现金匆忙地装进去就准备离开。

解决方案

（1）工作人员应轻声提醒客户安全保管好现金，并为客户准备大额取款袋（材质为无纺布等，相对结实、隐秘程度高）。话术：“为了您的财产安全，我们给您准备了更结实一点的袋子，您稍等，我去给您拿。”

（2）网点负责人或者大堂经理应提醒保安人员特别注意厅堂情况，由保安人员护送客户到门口。

（3）对于贵宾客户，如果其开车前来，有陪同需求的，建议网点保安或

工作人员护送其到停车场。

（4）对于确有特殊需求的客户，可以协调押运公司进行护送。话术："您需要护送吗？"

作者观点

面对大额取款的客户，可以在提款过程中把安全、护送等细节和客户讨论清楚，并且，应当帮助客户清点并包裹好现金，同时进行安全提示，必要时可以帮其叫车或护送客户离开。

六、没有时间一一送别

情景再现

说来这一天也是奇怪，来大堂办业务的人很多，人流量大概是往常的两倍。

大堂经理小朱忙前忙后，没有时间和客户一一道别。刚想和老客户攀谈两句，又有新客户过来咨询，面对这种情况，小朱应该怎么办呢？

解决方案

（1）正常送别客户时愉快微笑，感谢客户的支持。话术："感谢您的配合，希望下次有机会再为您服务！"

（2）将熟悉的贵宾客户送至门口，并道别。话术："×先生，您小心慢走，注意门口台阶。"

（3）没有时间送别时，可以采用微笑点头目送的方式送别客户。

作者观点

客户来时，以礼相迎，客户告辞，还应当以礼相送，使整个接待善始善终。送客失礼，会大大影响接待工作的效果。因为客户离开后，很自然地会品评你的整个待客情况。冷漠地送客，会使客户产生长时间的不愉快，即使此前一直是彬彬有礼的，这时也会令客户感到扫兴。所以，无论有没有时间，最基本的点头、微笑目送是应该做到的。

最高的效率就是按部就班，越忙越要牢记这一句："不好意思，今天有些忙，就不送您了。"说一句话用不了5秒钟，既不耽误接待新客户，也会让老客户体会到我们的真情。

第三章　等候服务区

第一节　与不同的客户交流

一、安静等待的客户

情景再现

高峰期，大堂内的人很多，有的客户表现出了焦急的情绪。

大堂经理小朱一边照顾着有些焦急的客户，一边也注意到了一位不一样的客户——一位大概40多岁的男士在等候区安静地坐着，看起来很从容。

解决方案

（1）询问客户办理什么业务之后，赞美并感谢客户。话术："您好，先生，请问您办什么业务？""看您坐在这里很从容，特别耐心。""感谢您对我们工作的理解和支持！"

（2）适时推荐合适的产品，建议客户在等待期间可以先看看产品介绍。

作者观点

幸福来自比较，"安静"也是如此。正是其他客户的焦急，才凸显了这位男士的从容。如何在不伤害其他客户的基础上对他表达赞美，是我们应该学会的。

有这样一个故事。一个日本人，1996年来到中国后发现有个现象挺奇怪：进了商场没人上前问好，买了东西没人感谢。买针头线脑的小东西不感谢倒也罢了，对于买了空调、彩电等大件商品的客人，商店也不表示感谢，真奇怪！

银行也是一样的。客户来银行办理业务，就是来享受我们为其带来的产品和服务的。面对这样耐心等待的客户，我们一定要记得感谢、感恩，因为没有人天生就应该对你好。客户能够耐心等待，不打扰我们的正常工作，我们就应当对他表示感谢。

二、特别着急的客户

情景再现

一天下午，一位40多岁的女客户来到网点办理汇款业务，看样子非常着急。大堂经理小朱经过询问得知，该客户的母亲生病住院了，她要往外地的家里汇点钱。

由于着急，该女士满头大汗，浑身还直发抖，小朱见状，连忙招呼其坐下。

解决方案

（1）急客户之所急，尽量帮助客户。话术：“您好！看您很着急，您办理什么业务，我有什么可以帮到您？”

（2）同时注意征得后面等候客户的同意。话术：“您好！先生，这位女士有……急事，能让我先为她办理吗？她的业务只需要3分钟左右，之后我再为您快速办理，谢谢您！”

（3）对汇款业务注意防范风险，询问客户资金用途，是否接到过陌生人电话，防止其资金被骗。

（4）适当推荐客户开通手机银行办理汇款业务（除老年客户外）。

（5）建议客户利用网点自助设备办理汇款业务。

作者观点

这个情景中，有以下两点需要特别关注。

第一，在帮助有紧急情况的客户提前办理前，一定要先问一下后面等候的客户。一方面是因为客户可能都有急事，只是有的人表现出来了，有的人没有表现出来而已；另一方面是因为来者都是客，都应该受到应有的尊重，征求客户意见是尊重的一种表现。

第二，防范诈骗风险。现在，利用亲人生病、被抓等缘由让客户汇款的案例屡见不鲜。帮助客户做好风险防范，保护客户的资金安全，是我们应尽的责任和义务。

三、关注信息的客户

1.关注利率牌或外汇牌价的客户

情景再现

一位中年女客户在取号时和大堂经理小朱说，她要办理定期存款业务。小朱帮她取了一个号，告诉她前面还有几个人在排队。这位女士应了一声，就走到利率牌前驻足观看了很久，显示出对利率的关注。

与此同时，另一位年龄相仿的女客户也来到银行，想兑换一些美元，并对着外汇牌价看了很久。

解决方案

（1）根据客户关注的信息，有针对性地进行沟通。话术：“您好，看您特别关注利率信息，不知道有什么能帮助您？”“您好，看您特别关注外汇信息，是想投资外汇，还是出国旅游？”

（2）根据客户的需要，进一步提供业务咨询和服务。

（3）适时营销，比如推荐基金或其他理财产品。

作者观点

客户关注相关信息，在取号时想办理的业务又与这些信息相关，说明客户是与相关业务高度匹配的，或是对其特别有需求的。关注利率和外汇的客户，极有可能是外汇投资者，或是有大额资金者，或是留学生家长，或是有跨境业务需求的人。我们首先要注意识别客户，其次可以进一步与客户进行沟通和交流，再根据客户的需要，有针对性地提供业务咨询和服务。

因为客户对银行的产品和业务没有我们熟悉，所以他最初的选择不一定就是最好的。我们应当根据客户的需求，提供建议，最终提供给客户的服务很有可能是超出客户期望的。这样一来，客户对我们的满意度就会大幅提升，同时，我们的绩效也会增加。

2.翻阅产品资料的客户

情景再现

这天，网点的客户不是很多。大堂经理小朱看到，在等候区的一位退休老先生正在产品展示柜前认真地翻阅理财产品宣传资料，看起来很专注的样子，手里还拿了很多张他行的理财产品宣传单，一边看一边进行比较。

于是小朱走过去，想看看对方有什么需求。

解决方案

（1）以关心切入。话术："这位先生，我看您在这里看了一会儿了，需不需要我给您提供更多、更详细的资料？我帮您倒杯水，您坐在这里慢慢看。"

（2）探寻需求。话术："您有什么有疑问的地方？我给您详细介绍一下吧。"

作者观点

人们在想法还不确定的时候，普遍倾向于先不主动说出来，但如果此时有人主动询问，则进一步沟通的概率就会大大增加。

大堂经理在有时间的时候，应当迅速关注等候区的人群，以关心为切入点。对于有需求的客户，适时沟通，推荐合适的产品。

3.查看价格公示栏的客户

情景再现

一位在周边做小生意的客户每次来网点都要办理多笔汇款业务，大堂经理小朱向其营销了多次电子银行业务，都被他回绝了。

这次，这位客户来取完号后，小朱发现他在仔细地在翻看价格公示栏的信息，并着重看了汇款手续费的部分。

解决方案

（1）询问需求。话术："您好，您是不是对我们银行的收费有疑问，或者希望业务收费有优惠？"

（2）从价格的角度进行营销。话术："我看您经常来汇款，从网银和手机银行汇款的话，手续费是有优惠的，一年下来可以省不少钱。"

（3）适时营销其他高收益产品，条件允许的话可以向其赠送小礼品。

作者观点

这类客户可能对价格比较敏感，喜欢比较收费和收益率。

价格敏感型大客户关注的焦点就是价格，因此他们的目标明确，那就是如何以最低的价格购进产品。面对这类客户，我们可以从寻求更低的价格为切入点来促成销售，让他们有满足感。

另外，我们还可以合理地转移客户的视线：将降价的谈判转移到产品的附加价值上面。客户往往也有价格以外的其他需求，当满足这些需求给客户带来的利益高于价格差异时，客户就很可能会放弃、忽略降低价格的要求。

四、插队引起不满

1.内部人员插队

情景再现

这一天，虽然在大厅里等待的客户很多，但是大家都拿着号，看起来井然有序。

这时一位其他部门的员工穿着制服来办业务，他直奔窗口，引起了客户的强烈不满。有的客户嚷嚷道："我们都在排队，怎么他就不用排？我们都等了这么久了！"

解决方案

及时中止，并致歉。话术："非常抱歉，我们会听取您的意见，这真是我们的不对，谢谢您指出我们的不足，我们一定在以后的工作中进行改正。"

作者观点

应该杜绝内部人员插队办理业务的行为，如果需要为内部人员提供优先服务，可在VIP窗口没有人时为其办理。

2.客户进门直接插队

情景再现

这天，柜员小王正在给一位客户办理业务，这时另一位客户进门后直接到窗口询问："股票账户绑定银行卡是不是在这里办理？"

小王本来在专心办理其他业务，一时没有反应过来，不知该如何回答。

解决方案

（1）委婉拒绝。话术："不好意思，这位客户正在办理业务，您稍等一下可以吗？"

（2）寻求大堂工作人员的帮助，指引客户去相关的窗口办理。

作者观点

大堂经理应在客户到达窗口前做好询问和分流工作，避免影响窗口工作及其他客户。

3.客户认为差别服务

情景再现

中午营业时间，一位贵宾客户来到网点，要办理转账业务。大堂经理小朱为他取号之后，窗口优先叫了这位贵宾客户的号码。

结果，正准备办业务的下一个普通客户不愿意了，找到小朱，埋怨他给认识的人插队。

解决方案

安抚客户情绪，向客户做好解释。话术："您好，实在抱歉，叫号系统是自动识别的，因为对方是贵宾客户，所以才会有优先服务。您放心，我们银行在这方面是有规定的。"

作者观点

如果不是叫号机叫号，而是大堂经理安排，遇到贵宾客户优先办理业务受

到其他客户质询时，要注意表达方式，不能过于生硬。例如，客户问："我比他先来，怎么他倒先办理了？"此时，如果大堂经理直接解释对方是贵宾客户，根据规定是给予优先办理的，或者说他持有VIP卡，所以可以先办，必然会让客户难以接受，一番争吵也就难免了。如果换一种方法解释，可能会好一些，比如，"这位先生之前来过了，有个手续需要补一下，同时还有点急事要处理，所以先给他办。跟您打个招呼，不好意思了，请问您要办理的业务是什么？"

五、客户之间有矛盾

1.不按秩序排队

情景再现

大堂的叫号机真是太不给力，又坏了！

一位客户正在办理业务，时间可能有点长，后面有一位客户等不及了，总是在1米线内观望，估计是想看看什么时候才能轮到他。但是，这一举动引起了正在办理业务客户的不满。

解决方案

（1）询问客户是否需要帮助。话术："您好，我看您一直想往前面去，是有什么需要帮助的吗？"

（2）疏导客户。话术："您好！为了您和他人的资金安全，请您排一下队，这样也能方便我们帮您快速办理业务，谢谢合作！"

（3）根据柜面客户排队现象及时进行疏导，如果可以的话向上级领导申请能否再开一个新窗口办理业务。

作者观点

由于人类只有30%的交流是通过语言进行的，通过观察客户的表情、动作和其他身体语言来揣测客户的心理尤其重要。客户站在1米线内，有可能是比较着急办理业务或者想咨询某个问题，这时候大堂经理应当主动过去询问。

有时候，我们也需要委婉地提醒客户，比如，"请问你们是一起的吗？""很

快就到了，麻烦您稍微往后一点儿。”

2.排队号码已经过号

情景再现

中午，一个客户在取了号之后，看到前面还有10个人等候，就去附近商场逛了。

回来后，她发现自己的号已叫过，正好一个窗口开始叫号，她就直接冲了过去。被叫到号的客户也来到了该窗口，于是两个客户发生了争执。大堂经理小朱见状赶紧过去协调。

解决方案

（1）了解情况，耐心地向过号的客户解释并表示歉意。话术：“您好，非常抱歉，您的号已经错过了，按道理是需要重新取号排队的。”

（2）征求意见，先急后缓。跟叫到号的客户协商是否可以先给过号的客户办理。如果客户同意，大堂经理可以给等待的客户倒杯水，递张宣传折页；如果客户不同意，大堂经理可以看下其他窗口或者VIP窗口是否空闲，如果有空闲，可以把客户引导到其他窗口。话术：“这样吧，我们先给现在叫到号的客户办理，办完后紧接着给您办，可以吗？”

（3）询问两位客户分别办理哪种业务，如果可以在自助渠道办理，大堂经理可以立即带客户到自助服务区办理。话术：“您好，非常抱歉，请问一下，你们分别办理什么业务？（客户回答后）这样啊，这位先生/女士，您的业务直接在自助取款机上就可以办理，我现在马上带您过去办，既快又安全，另外一位客户在柜台办理，您看可以吗？”

（4）感谢客户的配合。

作者观点

客户之间的矛盾虽然很少发生，但依然是存在的，一旦发生甚至会引发冲突。如果我们能积极协调，将这些问题解决，也可以使冲突转化为富有建设性的交流过程，从而加强客户关系。

当冲突发生时，首先，我们要找出问题的根源，运用交流技巧揭示隐藏的

客户需求和误解，鼓励客户陈述自己的观点并坦诚地说出他们的期望。其次，我们要换个角度看待问题。银行在明确自己观点的同时，也需要从客户的角度看待问题，再从旁观者的角度去观察冲突。这样有助于银行在处理冲突时保持客观。最后，我们要处理导致冲突的矛盾。银行此时的着重点应放在行为和结果之上，而不是针对个人，要找出能够使双方都满意的解决方案。

面对一些素质确实不高的客户，我们要以安抚情绪为手段，以为其赶紧办理业务为目的，不要过多纠缠。

3.前者办理太久

情景再现

一个夏日的中午，天气非常炎热，网点内排队等候的人较多，两个客户在同一窗口排队等候。前一个客户办完汇款又要查询，查询完了又要办理电子银行，之后又拿出一堆卡来要柜员为其查询卡内余额。

后面一个客户等了很久，已经很着急了，就冲着前面的客户说："能不能考虑一下后面的人，等人少的时候你再来办这些！"

结果，两个客户你一言我一语，言辞越来越激烈，发生了严重的争执，差点儿动手。大堂经理小朱见状马上小跑了过来。

解决方案

（1）先将客户隔离。话术："两位消消气，来，到贵宾室里坐下来，喝喝茶，等两位气消了，我们第一时间给两位办理业务。"

（2）耐心劝阻、调解。话术："二位都是来办业务的，都消消气，这主要怪我们办理速度慢了，耽搁了二位的时间。"

（3）平息后，尽快办理业务。

（4）事态严重时，可以报警。

作者观点

遇到这样的问题，事前预防还是很重要的。大厅内客户较多时，大堂工作

人员一定要注意观察和安抚客户，发现有等待时间较长的客户，应及时上前询问，提醒客户完成单据的填写，询问客户办理什么业务、手续是否齐全，提前引导持卡客户向自助区分流。安抚既是识别业务的过程，也是心理安慰的过程，我们要让客户充分感受到银行员工对其的关注和尊重，使客户情绪处于较好的状态，认可和理解银行的服务。

在调解时也切记不要激化双方的矛盾，我们可以把其中的矛盾点转化到别处，或者引到自己身上。比如天气太热，柜员办理速度太慢，没有提前告知等。

第二节　其他问题

一、VIP客户不愿去贵宾室

情景再现

这一天，大堂经理小朱遇到了一个“奇怪”的客户。她明明拿着贵宾卡，但是小朱引导她去VIP窗口办理业务的时候，客户却不愿前往。

客户说：“贵宾室办得还不如大堂快。”

小朱觉得其中必有蹊跷。

解决方案

（1）了解客户不愿意去贵宾室的真实原因，可以直接进行询问。话术：“现在没有很多人，您是不是不喜欢当值柜员，或者不想让别人知道您的贵宾身份？”

（2）解决客户的真实顾虑。

（3）提示客户，她是享受我们的贵宾服务的，只有在贵宾窗口我们才能更好地为客户提供服务。

作者观点

有些人会有这样的习惯：讨论问题时总是旁敲侧击，喜欢兜圈子，从不直接表态，而是过于含蓄；答复问题总是含含糊糊，先试深浅，从不直截了当，而是过于谨慎；提出帮助总是顾及面子，察言观色，从不有话直说，而是考虑关系。所以，客户刚开始表达的理由可能不是真实的原因，我们需要通过沟通了解客户心中的真实所想，从而解决她的顾虑。

二、不愿意参加抽奖活动

情景再现

网点最近在开展积分换礼的活动，在大堂的显著位置还设了抽奖台，很多

客户都乐于参加，有的客户得到自己心仪的小礼品时还很开心。

但是，有的客户不管大堂经理小朱怎么劝导，就是不愿意参加。小朱觉得奇怪：这明明是好事儿啊，怎么他们就不愿意参加一下呢？

解决方案

（1）向客户介绍银行活动很受客户的欢迎。话术：“这几天，几乎所有客户都参与了一下，您也可以试试手气哦！”

（2）向客户介绍中奖率和奖品情况，可以用案例来提高抽奖活动的吸引力。话术：“您看，一等奖是一部手机，其他的奖项，比如刀具和锅等也都是很实用的。”

（3）鼓励客户积极参与。话术：“幸运抽奖，抽的就是幸运，试试嘛！”

作者观点

适当提醒和营销，最终尊重客户自己的选择。当然，银行方面也要反思，营销时间点、奖品设置等是不是不能引起客户的兴趣。

三、客户自己取号错误

情景再现

客户王先生来网点办理对公业务，由于自己就是老板，又是刚开公司不久，不太了解情况，所以在取号的时候取了个人业务的号。

等轮到王先生办理业务的时候，他才发现自己取错号了。可是，他已经等了很长时间，不想重新排队，于是，他要求大堂经理小朱立即安排窗口办理。

解决方案

（1）向客户致歉，请求客户的谅解。话术：“对不起，刚开始取号的时候没能服务好您，导致您取错号，等了这么久。”

（2）积极协调窗口优先办理。话术：“等这边VIP窗口的这位客户办完业务，就马上给您办，您看可以吗？”

作者观点

尽管是客户自己取错了号，但是这也明显反映出大堂经理在帮助客户取号时没有服务好客户。所以，这时候一定不要推诿自己的责任。面对客户的不满情绪，所有处理措施中最糟糕的选择就属推三阻四了。这样会让客户觉得银行正试图进行狡辩或者对抗。对于气势汹汹前来问罪的客户，这么做带来的负面效果尤其严重。

第四章　业务处理区

第一节　客户对柜员不满

一、柜员业务不熟练

情景再现

“你帮我换个柜台办理吧！”这天，一位客户找到大堂经理小朱说。

“怎么了？”小朱疑惑地问。

“柜员办业务时不熟练，边想边办。”客户很无奈地说。

解决方案

（1）由柜员向客户说明自己是新人或业务不归口等，请客户理解。

（2）大堂经理帮助平复客户心情。话术：“我们的柜员是怕给您办错了，这样的业务确实办得不多，他也是为了您的资金安全着想。您看，旁边还有其他的同事，他们会一起解决问题的。请您给他点时间。感谢您的信任！”

（3）如果柜员实在不会办理该业务就转给其他同事。

作者观点

准确为第一原则，有需要的话，可以进行双人复核等；对于不熟的业务，应及时请教有经验的同事或领导，请客户稍等。员工遇到自己没有办理过或不会办理的业务时，切勿逞能，以防给客户带来不便。遇到不会办理的业务，应当及时向上级领导汇报，或咨询其他同事，同时安抚好客户，向客户说明这是为了他的资金安全。

二、柜员未办理过相关业务

情景再现

一位外籍客户来到柜台办理业务，柜员小王接待了他。

这位客户要办理“工资款购汇汇出业务”，而小王之前从来没有办理过该业务。他担心发生差错，于是呼叫大堂经理小朱到柜台，请小朱帮忙处理。

解决方案

（1）协助转柜，转柜时要告诉客户，这样做是为了更好、更专业地为客户服务。话术：“实在抱歉，为了保证您的资金安全，更好、更快地为您办理业务，麻烦您跟我到这边的柜台办理吧。”

（2）事后，建议网点负责人加强培训，使柜员能够熟练掌握该业务。

作者观点

（1）营业网点负责人要通过晨会、夕会，加强个人业务操作流程和相关制度规定的学习与培训，使柜员真正了解和掌握各业务操作中的风险点，引导柜员要严格树立合规经营理念、风险责任意识和自我保护意识。

（2）现场管理要及时了解和掌握临柜人员对个人特殊业务操作的信息动态，随时关注各种违规操作行为和可能发生的风险隐患，起到事前控制的作用，坚决杜绝因柜员违规操作而导致的各类风险事件的发生。

（3）柜员要熟悉各种业务操作流程的制度，增强工作责任心和合规操作意识，保证每笔业务的真实性、完整性和合规性。同时，要进一步提高自己的业务综合素质，以使更好地为客户服务。

三、客户给柜员差评

情景再现

柜员小李是新员工，业务不是很熟练，在给一个客户办理业务时手忙脚乱，导致办理的时间有些长。客户当时没说什么，但之后却给了小李一个差评。

大堂经理小朱在接收器收到了差评的反馈后，立即找到了这位客户。

解决方案

（1）立即寻找目标客户。话术：“您好！我是大堂经理。非常抱歉，打扰您一下。我看到您对我们刚才的服务并不满意，请问是什么原因呢？”

（2）诚恳地请求客户谅解。话术："抱歉！我们员工业务还有些不熟练，我们会抓紧学习，提高自己办理业务的速度。""小李是新员工，这个差评对他的影响很大，希望您给他一次机会，您看可以吗？"

（3）如果纯属客户操作失误点击了"不满意"按钮，大堂经理在确认后，还是应该向客户表示感谢，并做好书面的满意度记录。

（4）如果客户确实不满意，大堂经理应了解情况，表示歉意，并说明以后会注意改进，获得客户谅解后送客户离开网点，之后做好书面记录。

作者观点

遇到类似的情况，银行应当进行自我反省，总结出适当的改善方法，以提高业务办理速度。银行可以制定相应的流程制度，加强培训，将员工的工作规范化、标准化。

四、工作失误导致客户不满

情景再现

新上岗的柜员小李在给客户办理30万元的汇款业务时，因一时手误，将汇款账号打错了一位数而造成汇款延误。

客户因此很生气，认为小李耽误了汇款，要投诉小李，并要求赔偿汇款额的1%。

解决方案

（1）诚恳致歉并说明情况。话术："非常抱歉给您造成了不便，我们的心情跟您一样。"

（2）柜员小李马上处理问题，或换个熟悉该业务的员工进行办理。话术："非常抱歉，因为我的失误，给您带来了不便，真心抱歉，我现在立刻改正，感谢您的谅解！"

（3）向客户赠送小礼物表示歉意，并说明没有造成实际损失。话术："您看，钱都还在，我们送您一些小礼物以表歉意，您看可以吗？我们是真心实意地向您道歉，您要求赔偿汇款额的1%，这个我们确实没办法做到，请您谅解。"

作者观点

因为并没有给客户的资金造成实际损失，所以不能同意客户的赔偿要求，但是我们可以用赠送礼品的方式和诚恳的态度来弥补。

第二节　客户资料有误

一、客户冒用他人证件

情景再现

这天，一位客户到网点要求支取6万元现金。但是柜员小李发现客户身份证上的照片和本人完全不像，因此不同意给他办理取款业务。

于是，这位客户在大堂发火了。

解决方案

（1）向客户再次确认。话术："您好，这真的是您本人吗？您本人比身份证上帅（漂亮）好多啊！我能否再与您核对一下基本信息？"

（2）对身份经核实确实有问题的，不予办理取款业务。话术："您好！不好意思，我们不能为您办理取款业务，如果这个真是您的账户，不能办理也是为您的利益着想，希望您也不要为难我们。"

（3）必要时联系客户本人，核实客户账户资金的安全性。

（4）如发现犯罪分子，网点应尽量拖延对方，并及时报警。话术："先生，您这张是我行的贵宾卡啊，请您跟我来贵宾专区办理，我给您倒杯水，再拿点儿小点心给您。"

作者观点

银行应当尽心尽责地保障客户资金安全。但是，光靠柜台人员的肉眼去识别，是很难保证100%杜绝冒名办卡现象的。国内的金融法律体系在保护消费者的权利方面还不够完善，一旦有不法分子冒用他人身份证进行违法行为，会给客户造成非常严重的损失，因此，我们一方面要做好核查工作，另一方面要多提醒客户妥善保管自己的个人信息，即使证件过期也不要随意丢弃，以免个人信息外泄。

二、客户不配合证件核实

情景再现

“您好，麻烦您摘一下口罩，我需要核对一下您的照片。”柜员小李礼貌地对客户说。

“不摘也能核对吧，空气这么差，我不想摘！”客户回答。

“不好意思，您这样我没法给您办啊。”小李与客户相持不下。

解决方案

（1）需要问清对方不肯配合的原因，有必要时可以请客户到贵宾室办理。话术：“这样吧，请您跟我到贵宾室去办理，那里有空气净化器，您可以摘掉口罩。”“您是不是有什么特殊情况，那请您跟我来贵宾室吧，那边没有人，您可以摘掉口罩和帽子。”

（2）如果客户确实不配合，可以请客户自行通过ATM和网上转账办理。

（3）感谢客户的配合。话术：“谢谢您配合我们工作，特别感谢您的理解和支持！”

作者观点

遇到这类客户，我们需要问清原因，尊重客户的隐私，尽到保密义务，对于有特殊情况的客户可以区别对待。

三、客户不提供真实信息

情景再现

“您好，这边需要您填一下地址和电话。”大堂经理小朱一边指着表格，一边说。

“能不能不填啊，回头都给我泄露了。”客户回答。

“不好意思，这些是必须得填的。”小朱无奈地看着客户说。

“那我随便留一个吧。”客户一边说，一边就要动手填了。

解决方案

（1）提示客户为了账户资金安全，请配合银行提供本人正确的信息。话术："为了保障您的资金安全，您还是留一下真实信息吧，这样以后账户有问题的时候，我们才能联系到您。"

（2）告知客户这些信息很重要，并且银行是会保密的。话术："您要相信我们，泄露一条您的信息，以市场价我们顶多能赚到几分钱，但损失您一个客户，我们的损失可就大了！"

（3）对于贷款客户，有必要提醒他，提供虚假信息贷款属于诈骗，是要被追究刑事责任的。

作者观点

银行是可以要求客户真实、完整地提供个人信息的，对明显提供虚假信息或提供信息不完整的客户，应该提醒其予以纠正。对不配合适当性管理的客户，经劝导无效的，我们可以拒绝为其提供服务。

有一种话术类型是指令性的，使用的目的在于引发听众的反应：一种反应是回答，另一种反应是行动。但是，这样的指令往往可能会违背当事人的意愿，例如，对于喜欢抽烟的人来说，公共场所不让抽烟就违背了他本人的意愿。如果你直接上去对他说："这里不准吸烟。"得到的回应往往是负面的比较多，可能是一个白眼，也可能是一句"关你什么事"。如果你仔细听一听公共场所有关禁止吸烟的广播，你就会发现，它的表达是有一定结构的。例如，候车室的广播里通常是这么说的："为了您和他人的健康，请您不要在候车室里吸烟。"这句话中存在这样的一个结构，"为了您……请……"（如图4-1所示）。



图4-1　传达指令时实用的话术结构（注）

之所以要先说"为了您"，原因很简单，就是要体现出我们是站在对方的立场，为了对方着想，以便消除对方的敌对感。只有这样，才会让对方觉得，你不是在用命令的语气，不是和他对着干，而是为了他好。另外，"请"是文明用语，会让对方感受到，你都这样文明、客气地跟他协商了，如果他再不配合，或者恶语相向，就会显得自己很没有素质。

使用“为了您……请……”这样实用的话术结构的例子还有很多。例如，地铁安检时，你会听到：为了您和他人的安全，请您接受安检。在车站进站口，你会听到：为了您和他人的安全，请不要随身携带烟花爆竹、有毒有害气体等危险品上车。在商场里，你会听到：为了您的财产安全，请您保管好随身携带的贵重物品，以免丢失。在人多的公共场所，你会听到：为了您孩子的人身安全，请您看管好同行的小孩，防止走失。这些场合都使用了“为了您……请……”并不是偶然，我们在银行服务中心也可以使用这样的话术。

四、代开账户无法联系客户本人

情景再现

“这个身份证是我爸的，我是来帮他开户的。”一位40多岁的先生在柜台前说。

柜员小李随即调取了系统中的档案，找到了账户本人的电话。按照规定，小李给对方打了电话，但是连续打了两次都没人接听。

小李对这位先生说：“不好意思啊先生，我们联系不到您父亲，不能为您开这个户。”

客户很不理解：“我身份证都带来了，怎么不能开了？！”

解决方案

（1）耐心地向客户解释。话术：“银行规定开立账户一定要与本人电话核实才能办理，我们这么做也是为了保护客户的权益，保障您父亲的账户安全，请您理解。”

（2）建议客户先与账户人联系，稍后银行再进行核实。

作者观点

由于代理开户确实存在一定风险，我们需要在日常工作中严格按照规章流程办理业务，提高自身合规意识，杜绝风险隐患。

（1）应要求代理人提供本人和被代理人真实有效的身份证件，鉴别证件的真伪，查看证件是否在有效期内，联网核查身份是否与之相符且存在照

片，如果没有照片，还需代理人提供其他有照片的有效证件。对于不能联网核查的证件应谨慎对待，最好再换人仔细识别。此外，还应特别注意核对电脑里面的照片是否就是代理人本人，因为不法分子很有可能会盗取别人的身份证件以达到不法目的。最后，还应当完整登记代理人的信息，包括姓名、身份证号码、联系电话、联系地址等。

（2）要求代理人注明正当的代办理由，同时应电话联系被代理人以确认信息，并记录核实时间及核实内容，需经被代理人同意确认方可进行下一步的操作流程，因为不法分子经常以“朋友委托办卡”等理由，企图利用被代理人的身份进行违法活动。如果被代理人之前在本行办理过业务，原则上银行应使用已留存的被代理人的联系方式，如原留存号码与代理人提供的号码不一致，应当特别留意。值得注意的是，当代理人以麻烦、有急事等理由阻挠银行工作人员与被代理人联系时，更要引起警觉，千万不能因轻信他人的言语而麻痹大意。此外，由于可能存在事前串通行为，银行工作人员在与被代理人电话联系时不能流于形式，应当尽量多地核对一些信息，以确认对方的身份。对于异常情况，应谨慎处理。

（3）仔细核对客户所填信息。当代理人填完被代理人信息之后，银行工作人员必须核对信息是否书写有误，必要时可再次询问客户所填列的被代理人信息，因为可能存在这样的情况：代理人并不知道被代理人的真实信息，而是事先背好，填写时只是机械地默写。所以，如果询问的结果前后有出入，就要引起重视。

（4）对代办的卡进行功能限制。除了最基本的存取款功能，其他自助功能包括对外转账、POS机消费、缴费等功能一律不要开通，以防止被不法分子利用，为其违法行为提供便利。

五、信息与登记的不一致

情景再现

柜员小李刚送走了一位代父亲开户的客户，又来了一位要开户的女客户，也遇到了问题。这位客户的身份证信息和系统里原先登记的不一样。小李对客户说：“对不起，您这个身份证号怎么和以前不一样？”

女客户说：“怎么可能？我都没换过身份证。”

“但是真的不一样，这种情况下我这里不能给您办啊。”小李也很无语。

“这是我的身份证，我也是本人来办的，怎么就不能办了？！”客户有点儿生气了。

解决方案

（1）如果因证件变更等原因而造成信息不符，工作人员应按银行操作规定向客户解释。话术："您好！不好意思，这种情况下我们是不能为您办理的，不能办理也是为您的利益着想，我理解您，希望您也不要为难我们。"

（2）请客户使用其他身份证明信息。话术："您可以带上户口簿或者居住证作为辅助证件来办理，到时候我会优先为您办理的，好吗？谢谢您的理解！"

作者观点

目前银行柜台所查的身份证信息是调用中国人民银行接口，发送查询信息，由中国人民银行从公安部获取身份证信息，比对完成后返回给柜台。如果客户的相关身份信息变更，应及时上报至相关户籍管理部门。目前，银行系统中的市民信息是从公安部获取的，而不是当地公安部门。一般情况下，身份信息录入到中国人民银行网上系统后，会在1～2个月的时间内处理完成。

现在银行通过调用中国人民银行接口获取身份证信息是为了人行进行监控，确保每笔业务的真实可靠性。越是负责的银行网点，柜台客户的身份信息核查越严格，如果客户身份证信息变更，应及时到当地省级公安厅的人口管理部门进行修改。若出现身份证件号码不存在，身份证件号码存在但与姓名不匹配或照片不相符的，可要求客户出示相关证件证实其身份，其中包括居民户口簿、护照、机动车驾驶证等，同时银行还可以使用第二代居民身份证阅读机进行鉴别。如经鉴别是真实的证件，银行应继续为客户办理相关业务。

---

1. 安贺新，张宏彦.商业银行营销实务［M］.北京：清华大学出版社，2013.

第三节　费用疑问

一、银行间差异

情景再现

一位年轻的客户到网点办理异地汇款。柜员小李告知他要收取手续费时，客户立刻就不愿意了，嚷嚷着说：“以前在其他银行汇款都没有手续费的，是不是不想给我办！我要打服务电话投诉！”

小李很无奈，心想又要被投诉了……

解决方案

（1）安抚客户。话术：“我非常理解您的心情，请放心，我们一定会查证清楚，给您一个满意的答复，不会乱收您费用的。”

（2）给客户看物价局核准的收费标准公示，告知客户每家银行收取的业务费用可能会有区别。

（3）引导客户使用不收取手续费的电子银行。

作者观点

面对这样一言不合就发火的客户，工作人员需要不卑不亢、有礼有节、有理有据地进行沟通。平时，银行也应做好相应的公示工作，避免在遭遇客户质疑时手忙脚乱。

二、客户认为不该缴费

情景再现

某天，一位客户来银行办理支票挂失。

柜员小李提醒客户：“挂失需要收取支票挂失费，按票面金额的0.5%收取，最低5元。”

客户很生气，表示不能理解，怎么挂失还要收费？！

解决方案

（1）安抚客户。话术：“我与您有同感，如果我遇到这种事还要交钱，肯定也很不高兴！”

（2）做出解释。话术：“不过您看，我们的收费都是经过核准的，对所有客户都是一视同仁的，不会只针对您收费，也不会多收钱的。”

（3）进一步解释并赞美。话术：“而且，每家银行都会收取这个费用，我们也不希望因为这点儿钱而损失了您这样的大客户！”

作者观点

面对有理有据的收费或者客户的无理要求，一方面，我们要照顾客户的情绪，安抚客户，避免把小事扩大，影响其他客户和正常的营业秩序；另一方面，我们也应该理直气壮一些，给客户摆事实、讲道理。

在沟通过程中，如果你的表达能让对方觉得他的感受你能清楚地体会到，相信会让沟通达到更好的效果。那么，如何表达才能让对方觉得你真的感同身受呢？根据上述情景，如果你仅仅说一句“我与您有同感”就结束，并不能反映出你真切地感受到了他的生气和不理解。这里我再给大家展示一个实用的话术结构：先总结或复述事实，再表达对方感受（如图4-2所示）。

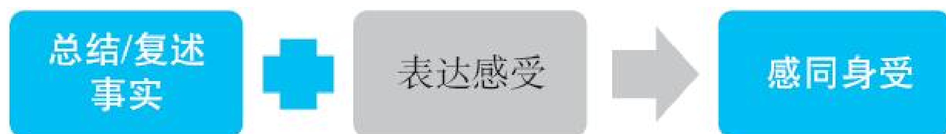


图4-2　表达感同身受的话术结构

之所以前半段分为总结和复述，是因为在事实的信息量比较大的时候，为了避免表述过于重复、累赘，就需要对事实内容进行总结。如果信息量比较小，则直接复述即可。

回到上面的情景，在这里我们如果先说“遇到这种事还要收钱”这一事实，再加上“肯定也不高兴”这一感受，是不是就比单独说一句“我感受到您的不高兴了”或者“我与您有同感”要好很多？

三、客户要求退款

情景再现

“我要退款！”一位客户刚进门就嚷道。

“这位先生您有什么事，别着急，慢慢说。”大堂经理小朱说。

“前两天我补办了一张卡，现在旧卡找到了，新卡也就不需要了，你们收的我补办的手续费要给我退一下！”客户补充道。

“不好意思，这位先生，钱肯定是退不了了，这办都办了，我们卡也没法退回厂家啊！”小朱有点儿哭笑不得。

“什么退不了，你们不是客户第一吗，我对你们太失望了！”客户大声回道。

解决方案

表达感同身受，再次重申观点。话术：“这位先生，如果我遇到不能退款的情况，我也会很失望，但是费用确实不能退了，毕竟是已经办理过的业务。”

作者观点

有些客户所办业务的价值较低，却对银行提出十分苛刻的要求，银行对这类客户可以采取冷处理，顺其自然。当然，如果处理起来并不费力，是举手之劳，我们也可以试着将其挽回。

如果某些客户的行为已经影响银行的正常营业秩序，必要时我们可以拨打110，请警察协助。

第四节　密码问题

一、客户记错密码

情景再现

70多岁的张阿姨来网点取款，在输入密码时提示错误。

柜员小李提醒她好好想想是不是记错了，可她执意说自己没有记错，再次输入之后还是提示错误。

解决方案

（1）让客户再想想会不会是记错了，密码只有客户本人知道，任何人是无权修改的。话术："阿姨，您别着急，您再想想，我们还有机会。"

（2）建议客户持本人身份证办理密码重置。话术："实在不行，您可以拿本人身份证来改一下密码。"

作者观点

面对这类客户，一是要有耐心，帮助他回忆密码；二是要适时提醒对方，密码连续输错三次卡会被锁，要小心尝试；三是告知客户，实在不记得密码可以用有效身份证件来办理密码更改。

二、密码重置未带身份证

情景再现

一位20多岁的小姑娘来到网点，跟大堂经理小朱说："我觉得刚刚刷卡的时候，被旁边的人看到了密码，我想改一下。"

小朱告诉她："没问题，您带身份证原件了吗？"

"没带啊，我刷完卡就直接过来了。"姑娘回答。

小朱解释道："那很抱歉，您得带上身份证才能帮您改密码。"

“这卡是我的卡，密码我也知道，怎么不能改了！万一我回去拿身份证的时候被盗刷了呢？这个责任你负吗！”姑娘很生气地说。

解决方案

遇到这种情况，我们先不要着急下结论，问清对方的卡片种类。话术：“您好，我方便先看一下您的卡吗？不同的卡，办理的手续不同。请让我看一下您的卡，看能不能给您推荐个最快的方法。”

（1）如果持卡人还记得卡片原来的交易密码，可以在发卡行的自动柜员机上直接修改新密码，不需要去柜台办理，也无须身份证件。

（2）如果持卡人忘记密码的是借记卡，则需要持卡人本人携带有效身份证件到银行营业网点办理重新设置密码的业务，没有身份证件无法办理。

（3）如果持卡人忘记密码的是信用卡，则持卡人可以直接拨打信用卡中心客服电话，与客服核实身份后，重新设置新密码即可。

作者观点

如果是在柜台办理密码重置，确实是需要携带相关身份证件，但是不同卡种又有其他灵活处理的办法，有时候我们需要想想别的灵活变通的办法。

三、非本人办理解锁业务

情景再现

一位40多岁的男客户拿着家属的卡很着急地要取钱，但是出了点儿小意外。

柜台小李发现这位客户的密码被锁了，原来他之前在自助机器上操作时，由于慌乱把数字搞错了。

这位客户的家属因为车祸住进了医院，所以着急用钱，但是现在密码被锁了，急得这位客户团团转。

解决方案

（1）安抚客户。话术：“您别着急，我们还有别的办法，一定能帮您尽快

把钱取出来！”

（2）当柜员发现密码不对，并知道其本人不能前来办理密码挂失时，应在第一时间向行长报告，寻求解决途径。

（3）可以马上安排工作人员上门审核，现场办理密码挂失填单手续，并由户主出具委托××办理相关业务的委托书，由被委托人代为办理密码挂失业务。

作者观点

一般银行卡密码解锁确实需要本人办理。如果本人确实来不了，则需要有授权书。遇到特殊情况，可以向上级请示提供上门服务。

面对着急的客户，一方面我们需要向其解释制度要求，另一方面更重要的是提出解决方案，帮助客户解决难题。

第五节　业务问题

一、客户存入大量零币

情景再现

这天，大堂经理小朱不在，由大堂助理小吴当班。

一位客户拎着满满两大袋零钱，来网点要求存款。小吴看他拿的零钱太多了，一时半会儿点不完，而且大堂里还有很多客户在排队，于是就对客户说：“师傅，您能不能改天再来？今天人太多，您要等很久，钱放着可能不安全，而且如果给您清点这些零钱，会让后面的客户等很长时间。”

这位客户听后大怒，说道：“存零钱也是业务，为什么不能办！”和小吴争执了起来。

解决方案

（1）感谢或致歉。话术：“您好！谢谢您对我行的信任，我们这么说确实不应该，是我们没表达清楚。”

（2）在协调好客户的前提下，受理该笔业务。若当下没有时间清点，应与客户约定时间，征得客户同意，在监控下封存签章，在合适的时间再清点。话术：“您看，您带来的零钱较多，得清点一段时间，这样吧，我们这里都有监控和封存签章，您可以先回家或者先忙其他的事情，等我们清理完后短信通知您，并给您存到您的账户上，您看这样行吗？”

（3）挖掘客户的潜在需求，开展产品交叉销售。话术：“您好，谢谢您对我行的信任。可不可以问一下，您的这些零钱是平时存的还是生意上的收入？如果是生意上的收入，推荐您开个POS机，这样让您的客户直接刷卡，您就不用再收这么多零钱了，零钱携带实在不方便，是吧？”

作者观点

由于当时的客户比较多，工作人员解释工作做得不到位，使客户的情绪越来越激动。当事情发生后，应当及时做好解释工作，也将客户请到接待室沟通处理，最终让客户满意。

二、没收客户假币

情景再现

柜员小王在为一位中年女客户办理8万元的汇款业务时，发现有一张100元是假币，按照规定，对假币应当办理没收。

但女客户却执意要把这张100元的假币拿回去，声称要去找给她假币的人换，而且态度非常坚决，声音很大，影响了其他客户的业务办理。

解决方案

（1）首先安抚客户，表示感同身受，感谢客户对我们工作的配合。

（2）发现假币时，应立即与客户进行确认，并耐心向客户讲解《中国人民银行假币收缴、鉴定管理办法》的相关规定。话术：“对不起，我们也是按照中国人民银行的规定办事，对于假币必须没收，我会给您开具假币收缴凭证，您可以用这个凭证向付款人追索。”

（3）假币收缴后不能再将假币交予持有人，工作人员可以告知客户几种假币鉴定的方法。话术：“很抱歉，真的不能给您。今天，您是假币的受害者，但您一定不想让其他人再受这张假币的危害吧。我可以告诉您几种识别假币的方法，避免您再收到假币。”

作者观点

客户怀疑时，应有两位柜员当场验证是否是假币，同时对客户说明情况，在客户坚持要拿回假币的时候，工作人员要安抚客户的情绪，同时帮助其回忆假币的来源。

遇到大量假币时，应及时报警。

三、需要公证书

情景再现

“对不起，过世的家人办理业务，需要公证书。”大堂经理小朱说。

“我是他的亲人，并且有关系证明，但是你还是不让我办，要有公证

书？”客户有些着急。

“是啊，这个我也没办法，规定就是这样的。”小朱说。

“你们要我去公证我妈妈是我妈妈，你们真是太搞笑了！什么银行！”客户已经很愤怒了。

解决方案

（1）安抚客户，表示感同身受。

（2）向客户说明原因。话术：“真的需要提供公证机构出示的证明材料，我们才能给您办理，这也是法律程序的一部分，不然我们就是违规操作，是要被罚的！”

（3）求得客户理解。话术：“相信您也是特别明事理的，不会为难我们，等您带上证明材料过来，直接找我，到时我给您优先办理，这是我的电话。”

作者观点

考虑到客户的着急程度，可以提醒客户准备公证需要的材料，避免客户在公证处又白跑一趟。公证需提交的材料有以下几种。

（1）填写申办公证申请表。

（2）提供被继承人的死亡证明（如医院的死亡通知书、骨灰证、火化证明等）、身份证、回乡证。

（3）提供被继承人遗留的财产证明，如房产证、存款凭证、股票等。如果遗产在中国香港地区，则须提供香港遗产税署出具的遗产清单。

（4）继承人的身份证、户口簿、结婚证。

（5）提供申办继承权的亲属关系证明表（可从网站下载，由继承人所在单位人事部门，或居委会和街道办事处，或村委和镇政府盖章并加上审查意见）。

（6）继承人放弃继承权的，应由声明人亲自到当地公证处办理弃权声明书公证。

（7）继承人因特殊情况不能亲自到当地公证处办理的，须提供经公证的委托书，委托人办理。

（8）遗嘱继承人应提供合法、有效的遗嘱。

如果继承人或被继承人是居住在中国香港、澳门地区，或居住在国外，所提供的材料需要以下机构证明和确定：如果继承人或被继承人居住在中国香港、澳门地区，所提供的材料需由司法部委托的香港或澳门律师及有关机构予以证明，并经中国法律服务（香港）有限公司确认；如果继承人或被继承人居住国外，上述材料应经我国驻该国使领馆进行认证。

四、客户忘记曾经销户

情景再现

这一天，一位70多岁的大爷拿着一张旧存单来网点取钱。

柜员小李经过反复核验，告诉这位大爷这张存单已经挂失销户了，里面的钱之前已经被取走了。大爷很愤怒，认为是银行扣错账了，声称银行欺负他年龄大了，把他的钱弄没了。

解决方案

（1）认真核查客户该笔存单的情况，核实后告知客户该笔业务是在何时何地进行办理的。话术：“大爷您看一下，我这里有记录的，是去年8月份您本人取走的。”

（2）请客户回忆一下是否忘记曾经办理过。话术：“您别着急，慢慢回想一下，去年8月您有没有需要用钱的地方，是不是取过钱？”

（3）如有需要，出具该笔业务的原始凭证，请客户确认。

（4）建议客户保管好自己的存折、存单、银行卡及密码，确保资金安全。

作者观点

我们可以提醒这类老年客户，在办理完特殊业务之后可以做一个记录，以免遗忘。

随着国家涉农补贴的发放以及社保和低保的普及，经常会有一些七八十岁的老人家步履蹒跚地来银行办理业务。这些老人由于年事已高，视力、听力均有所退化，导致银行与这些客户进行沟通相当困难，常常一句话说好几遍老人家还是听不清，甚至答非所问。还有，当几笔业务需要一起办理时，老人们常常会感到混乱、算不清。柜台人员在办理完业务后，还需要一笔一笔地算给老人家听。

对于这些老人家，首先，我们要仔细听老人的话，在其表达不清时要学着领会客户的意思向其确认，并以最通俗的话语来回答客户，而不要用我们的“官方术语”来回答，以免客户听不懂。其次，在涉及好几笔业务的时候，不能贪快、图省事，几笔业务一起配钞。我们应当一笔一清，让老人家按照自己的思路走，这样他们会比较放心，也不至于对银行产生不信任。

五、存钞不足

1.客户兑换零钞无法满足

情景再现

因为网点周边的小商铺比较多，很多客户需要兑换零钱，所以小面额零钱的需求量比较大。

这天，一位经营小超市的客户来到营业大厅，询问：“能给我换200张1元的零钱吗？”

大堂经理小朱与柜台沟通了一下，向客户回复说：“很抱歉，没有了。”

客户不信，他又自己去窗口直接询问，得到的答案也是没有。客户认为工作人员想都不想就回答他，就是不想给他换零钱。

解决方案

（1）告知客户银行在条件允许的情况下会尽量满足客户的要求；如无法满足或只能部分满足，应表示歉意。话术：“您好！兑换零钱需要提前预约，您稍等，让我查看一下库存，我们将尽量满足您的要求。”

（2）建议客户提前预约，递送网点服务联系卡。话术：“这是我们银行的客户联系卡，今后您可以电话联系我们进行预约。”

（3）对潜力客户，可以转介给客户经理。

（4）可以介绍分别需要零钱和整钱的客户相互兑换。

作者观点

遇到兑换零钱的客户，我们首先需要了解对方需要兑换的额度。对于暂时无法兑换的，不能直接拒绝，应站在客户的角度考虑，向客户解释到位，就无法兑换零钱向客户致歉，并说明原因。

如果实在无法满足客户要求，可以使用话术："对不起，现在是年末，换零钱的人太多了，现在实在没有零钱换给您。""这样吧，我明天早上给您从库里出，请您留个电话，您看行不行？"

2.客户兑换新钞无法满足

情景再现

春节前，一位多年的老客户因家中办喜事送礼金，需要兑换数额较大的面值100元的新钞。

但是，因为此时临近节日，新钞的需求量太大，柜员小李表示只能兑换其中的一部分，这引起了客户的不满。

解决方案

（1）先询问新钞的用途。话术："能否冒昧地问一下，您兑换新钞的原因是什么？"

（2）查询库存，如无法全部兑换或只能兑换一部分，应向客户致歉，并说明新钞的投放情况。话术："我马上查看一下库存，尽量满足您的需求。""您好，非常抱歉，目前我行的新钞数很少，没法给您全部兑换。这样吧，我现在就联系附近的网点，看看能不能给您凑齐，您先稍等一下。"

（3）建议客户兑换行里较多的其他面额的新钞。话术："您好，您兑换的新钞金额较多，且都是100元的，我行现在暂时没有那么多，您看能不能换成其他面值的新钞？"

（4）营销切入。话术：“我行恰巧正在热销熊猫金币，特别适合馈赠亲朋好友。如果您有需求，我可以为您详细介绍一下。”

作者观点

对于需要换新钞的客户，我们还可以提醒客户以下三点。

（1）可以在除夕前一周，到持卡银行换新钞。因为银行管库在年前都会去中国人民银行提新钱。

（2）可以找自己的客户经理预约，或者和网点直接预约。请客户留下电话联系方式和想要的新钞种类。

（3）如果兑换新钞的金额比较大，特别是在5万元以上的话，可以分别与几个网点进行预约。一个网点没有5万元新钞的话，从5个网点分别换1万元则更容易实现。

第六节　其他问题

一、开立基本账户未预约

情景再现

这天，网点刚开门，一个客户匆匆走进来，要开企业基本账户。大堂经理小朱说：“开户需要预约。”

客户很生气：“从来没有人跟我说过要预约啊！我给你们银行送钱，你们还要我预约？”

小朱应如何向这位客户解释呢？

解决方案

（1）首先大堂经理应感谢客户选择到本行来开户。话术：“特别感谢您的信任，选择我们银行开立基本账户。”

（2）确认开户资料是否齐全。话术：“真的很抱歉，因为开立基本账户的手续比较复杂，真的需要预约。这样吧，我先帮您看一下您的资料是不是都带齐了。”

（3）若资料齐全，则为客户办理预约开户；若资料不齐全，则告知客户流程、所需手续及资料，再另外预约开户时间。话术：“很抱歉！您的开户资料不全，还缺少××材料。按照开户流程，需要下次预约。麻烦您下次带齐所有资料再来预约吧。”

（4）若当日无法预约，应表示特别理解客户的心情并表达歉意，并想办法为客户相对提前一点预约。

（5）引荐客户经理具体协商解决。

作者观点

在银行不忙、客户资料齐全的情况下，大堂经理可以与客户经理协商马上为客户办理。但是，还是要向客户说明预约的规定，以及其他和基本账户相关的需要预约的情况，以便客户下次办理业务前预约。

二、客户认为手续烦琐

情景再现

一位40多岁的男客户在网点办理跨境业务。

因为手续复杂，导致办理较慢，客户称柜员小李业务不熟练，抱怨不应该选择该网点进行办理。

解决方案

（1）安抚客户的情绪。话术：“请您不要着急，我非常理解您的心情，如果是我遇到这么长时间还没办好的情况，我肯定也不高兴，我们一定会竭尽全力为您服务的！”

（2）感谢客户的理解和耐心等待。话术：“特别感谢您等了这么久，还这么有耐心！”

（3）告知客户业务复杂，牵涉的步骤较多，正在积极协调。话术：“您也看见了，办理跨境业务确实手续比较多，我们正在积极协调。”

（4）告知客户大概还需要多久，让客户有一个心理准备。话术：“估计再有几分钟就好了，您喝杯水，再稍等一下！”

作者观点

遇到流程较多、手续烦琐的业务，工作人员应当提前和客户沟通说明，让客户做好心理准备。

三、客户不要零钞

情景再现

某日，一位贵宾客户没有预约，直接来到网点，要支取大额现金，柜员小李核对了库存后发现整钞不够，为了满足客户的需求，小李又给客户配了一些零钞。

结果没想到，这位客户非但不领情，还认为小李是故意为难她，不想给她整钱。

解决方案

（1）向客户解释由于没有预约，库存现金只能协调这些。话术：“银行有规定，取款5万元以上必须提前和我们预约，我们这儿没有那么大库存，所以只好给您配了零钞。”

（2）提出解决方案。话术：“您看这样行不行，我先给您少取一点整钱，然后我再帮您联系其他营业网点看看有没有资金。”

（3）上报主任或管户客户经理，联系就近网点进行配钞。

（4）实在无法满足的，请客户谅解，并约定时间优先办理。

作者观点

虽然客户没有预约，但是柜员不能直接拒绝为客户办理业务，需要想办法帮助客户解决出现的问题。但是我们想了办法却得不到客户的认可，这真的有点儿让人难过。

这个情景告诉我们，应当在第一时间尽量确认客户最希望得到什么，只有满足客户需求，才能让客户满意。如果实在不能满足客户的期望，需要详细、耐心地向客户做好解释工作，说明由于库存少给客户造成了麻烦，请求客户的谅解。

第五章　增值服务区

第一节　客户转介交接

一、转介贵宾客户

情景再现

“帮我再存个一年的定期吧，是不是还能办理一个到期自动再转定期？”客户在柜台问道。

“可以自动延期的，我这就帮您办，请稍等。”柜员小李回道，“先生，您已经达到我们贵宾客户的条件了，我请贵宾专属客服为您服务吧。”

小李需要把这位潜在贵宾客户介绍给客户经理。

解决方案

（1）引导客户至贵宾窗口或VIP室。话术：“×先生您好，为了让您更好地享受我行的贵宾服务，请您跟我来这边的贵宾窗口。”

（2）向客户经理介绍客户，强调贵宾属性。话术：“这位×先生远远超出了贵宾客户的条件，请您负责接待他一下，我去帮先生倒杯水。”

（3）介绍客户经理给客户认识。话术：“×先生，这位就是您未来的专职客户经理小陈，您有任何问题都可以咨询她。”

（4）和客户道别。话术：“×先生，那我就回去工作了，感谢您对我工作的支持，祝您一切顺利！”

作者观点

喜欢听好话、受赞美是人的天性。对于来自社会或他人的赞美，每个人都会觉得自己的自尊心和荣誉感得到了满足。而当我们听到别人对自己的赞赏，并感到愉悦、受到鼓舞时，不免会对赞赏我们的人产生亲切感，从而使彼此之间的心理距离缩短、靠近。人与人之间的融洽关系就是从这里开始的。

所以，在转介交接的时候，我们要多强调客户的贵宾身份，这能够在一定程度上满足客户的自尊心和荣誉感，有助于拉进与客户之间的距离。

二、客户不信任理财经理

情景再现

大堂经理小朱识别到一位40多岁的理财客户，于是把他引导去了理财经理那里。没想到这位客户到了理财经理处就说，暂时还有点儿别的事情，要离开。

这位客户走到门口后，问小朱："你们理财经理好年轻，刚20出头吧？"

小朱被突然这么一问，也一时语塞……

解决方案

打消客户疑虑。话术："她是长了一张娃娃脸，我们银行的理财经理都是很专业的，张经理有理财规划师的证书，他们都是要持证上岗的，您可以先和她交流一下。她在我们这里也工作了好多年了，客户的口碑都不错的！"

作者观点

自信很重要。虽然服务是无形的，但服务又是由许多有形的行动表现出来的。客户来银行需要的是享受银行所提供的服务，这个需要贯穿于服务的全过程当中。如果我们对自己、对银行和同事都不自信，那么传达给客户的感觉同样是不自信。所以，在面对客户这样的质疑时，我们自己不能胆怯；回答客户疑问时，我们自己要有自信，要相信自己是最好的，自己所在的银行也是最好的，和自己一起工作的同事同样是最好的。

三、理财经理正接待其他客户

情景再现

"您好，请问您需要办什么业务？"大堂经理小朱问。

"我想办理财业务，不知道你们这里有哪种。"客户回答。

"哦，没问题，我们的产品还是比较丰富的，具体由我们的理财经理给您介绍吧，您跟我这边来。"小朱微笑地回复。

小朱带着客户走到理财经理小张身旁，发现小张还在接待上一位客户。

解决方案

（1）请客户稍等，帮助客户和理财经理提前完成一些工作。话术：“不好意思，前面客户的问题很快可以解决，麻烦您稍等一下。这是我们目前在售的私人银行专属产品，您先看看。这些产品里有保证本息的，有浮动收益的，您倾向于哪种呢？不如先做个风险测评吧。”

（2）有多余时间的话，陪客户一起做风险测评，或简单介绍客户感兴趣的产品。

（3）理财经理空闲后，向他转介客户。话术：“张经理，给您介绍一下，这位是王先生，是这样的，刚刚王先生已经做了风险测评，显示是激进型。我看王先生对我们的××（产品）也比较感兴趣，希望您能帮王先生做一个更专业的介绍。”

作者观点

银行是一个整体，每一个银行员工的服务都关乎客户对这家银行的判断。所以，在遇到其他员工正忙的情况时，我们可以先和客户多聊两句，了解客户的需求，也可以帮助其他员工完成一些需要客户配合完成的工作，比如填单、测评等。

第二节　营销困难

一、客户抱怨可选择的产品太少

情景再现

理财经理小张在为客户讲解银行新推出的理财产品，这时，客户突然反问道："你们这儿的产品就这么多吗？"

小张不解："不知道您想要什么样的产品呢？"

客户回道："你家的理财产品是挺不错，但种类太少，选择性太少，不如其他银行的多。"

解决方案

（1）认可客户。话术："赵先生，您说得没错，我们这边的产品确实可能没有其他银行多，你很细心，发现的问题一点儿都没错！"

（2）转变思路，进行应对。话术："另外有一点您也看到了，我们的产品都不错。我觉得，产品不在于多少，而在于是否更有针对性，产品越多，选择起来就越困难，您说是不是？我们的产品少而精，客户更能选到合适的好产品呀！"

作者观点

与业务领域的其他很多问题相似，让客户产生不满的事件本身往往并没有多重要，处理好问题的关键在于服务人员应对的方式。有的时候，客户认为是缺点的部分，换个角度就能变成优点。所以，我们和客户沟通的话术就显得尤为重要。

二、客户抱怨收益太低

情景再现

理财经理小张在为客户讲解银行刚推出的理财产品。

客户听完介绍后，当即表示说：“我不懂理财，只看收益，这种保本产品人家都到5.6%，而你们才4.5%，我还是到别的银行买吧。”

解决方案

（1）应对话术：“是吗？不知道您说的是哪家银行的哪个产品？因为据我所知，能够刚性兑付，不会违约的保本产品，我们这个收益已经不低了。想必您也知道，高收益必定要承担高风险，为这一个点去承担亏损的风险，不一定划算啊。”

（2）向客户介绍我行产品的优势。

（3）从中立的角度帮客户对比分析两个产品的优势、劣势，即使客户这次没有购买，也会认可你的态度，从而影响下次购买。

作者观点

服务人员要向客户介绍自己银行的情况和产品的优点、价格及服务方式等信息；要及时解答和解决客户提出的问题，消除客户的疑虑，并且根据客户的特点和反应，及时调整策略与方法；要一再说明和表达客户购买的好处有哪些。

服务人员应避免用武断式的语言，讲述可能引起争论的事情时，应该使用温和的方式，如“据我了解……”“如果没有记错的话……”来表达自己的观点，而不要使用绝对的或不容许怀疑的字眼。

在介绍产品时，服务人员可以运用富兰克林式的表达，既向客户说明，如果你买了我们的产品，能够得到的第一个、第二个、第三个、第四个好处是什么……同时也向客户说明不买我们的产品，蒙受的第一个、第二个、第三个、第四个损失是什么……这样，客户在权衡利弊得失之后，就会做出选择。

三、客户换到其他银行

情景再现

“麻烦你帮我转账。”客户说着，就把转账单递给了贵宾客户经理。

“您这是要转到自己的另一个账户啊？”贵宾经理小陈有点儿疑惑。

“是的。”客户回答。

“不知道我们这边是不是有什么服务没有做好，您要把钱转走？方不方便说一下呢，我们也好改进。”小陈继续问。

客户说：“那边有个收益还不错的理财，我这两天要买，所以要赶紧转过去。”

解决方案

（1）适当挽留。话术“这个产品一定很好吧，收益很高吧，能说说看吗？这样我也能了解一下，看看我们有没有更好的。”

（2）帮助客户从收益、风险的角度综合分析一下。

（3）若客户执意转走，一定马上办理。话术：“感谢您一直以来的支持，以后如果我们有类似的产品一定马上通知您。”

作者观点

我们常常在感叹“时间都去哪儿了”，工作堆积如山，指标压得人喘不过气来。这就要求我们更有效地利用时间，客户维护工作的重中之重就是要把大客户的维护工作做起来。当然，无论是大客户还是小客户，都需要银行的服务，我们服务的标准应是一样的，要一视同仁，但如何做到区别服务，其实是一门学问。举个例子，比如说一个小小的生日提醒吧，客户的手机上会收到各种祝福短信，有来自银行的、保险公司的、各种会员网站的。假如你有一个大客户过生日，你不妨打一个电话送上祝福，收到一个认识的人的真诚问候比收到群发短信更能使客户感受到你的诚意。客户与银行的信息总是不对称的，比如我们不知道客户什么时候会有一笔闲钱刚好可以用来买理财产品，我们要做的就是主动、及时地把信息告知客户，不用担心自己发的是不是“垃圾信息”或“骚扰短信”，在这个信息爆炸的时代，客户会自动区分、过滤信息，而我们的义务是把最新、最好的产品介绍给重要的客户。对于一款热销的、有收藏价值的纪念钞，如果等到买不到了再告诉有需求的客户，只会徒增客户的失望，不是吗？

许多客户经理在维护了客户一段时间后，已然和客户成为朋友，所以他们在任务指标分下来的时候，第一时间会找朋友帮忙。殊不知，人情不是每次都有效，把不合适的产品硬推给朋友，也许下一次遇到合适的产品他也会产生抗拒心理。作为客户经理，我们要在平时多留心客户的偏好，这样才能在完成A任务时想到甲客户，在完成B任务时想到乙客户。分类营销，

实现双赢。

四、针对老年客户营销

情景再现

大堂经理小朱最近一个月做了一个统计，他发现，在每天来网点的客户中，60岁以上的老年人居多，大概占到了70%。特别是每天上午10点左右，这时来他们网点的老年人最多。

于是这次例会上，小朱提出了自己的想法——是不是能针对这批老年客户做一点营销动作呢？

解决方案

（1）表现出耐心和同情心。话术："大爷您慢点儿，我扶您，这儿有台阶。""钱叔叔最近身体可好？有一阵子没看到您了。""您想想会不会把卡落在之前的衣服口袋里了，别着急，慢慢想。"

（2）询问而非命令。话术："您看，我帮您转成零存整取行不行？这样收益高一点儿。""这个自助开卡机比柜台方便，您要不要试一试？""您看这个产品会不会更好一点儿，也是保本型的，但是收益略高，您考虑一下，不用着急给我回复。"

（3）考虑到老年客户的抗风险能力，可以向他们推荐定期、国债、保本型期限短的产品。

作者观点

针对老年人，我们有两点特别需要关注：一是他们的抗风险能力较差，对产品的安全性要求比较高；二是老人的子女可能不在身边，他们其实很需要年轻人的关心和交流。

所以，针对老年客户，第一，我们要向其推荐合适的产品，帮助老年人做好理财工作；第二，我们要像他们的子女一样给予他们关怀，平时嘘寒问暖，指导他们使用科技产品等。

另外，在与老年人沟通时，我们还需注意如下几点：

（1）语气缓和，语言通俗易懂，简单明确；

（2）不要随意打断老年人的陈述，或有意无意地引开话题；

（3）保持中立，不按照自身的价值观来评判对方的言行；

（4）如遇老人反复叨唠往事，可让老人喝杯水，顺势引开话题。

五、咨询良久仍未购买

情景再现

这天，银行的一款理财产品发售，好多客户购买了该款产品。一位30多岁的女士也咨询了很多问题，理财经理小张对她说："这个5万元起购，您要是有疑虑，就先买5万元，今天已经有十几个客户购买了。"

结果，这位女士想了想，说："我再考虑考虑吧，等我有需要了再联系你。"

解决方案

（1）主动递上名片，并请客户留下联系方式。话术："这是我的名片，上面有我的联系方式，我们也可以加个微信，您要是考虑好了可以直接联系我，我给您预约办理。您方不方便也给我留一个电话？有什么新的产品和活动，我也可以及时告知您。"

（2）主动、持续跟踪，定期发送该产品和其他产品的相关信息。

（3）适时催促成单。短信话术："尊敬的×女士，您好！您前不久在我行咨询的××（产品）额度已经不多，如有需要，我可以帮您预约购买，理财经理××。"

作者观点

说服客户要有恒心。《荀子·劝学》告诫我们："锲而舍之，朽木不折；锲而不舍，金石可镂。"

客户一旦被说服、产生购买欲望时，往往会有意无意地发出一些购买信号；反之，则说明我们的说服工作还没有到位，应当继续说服。这些购买信号如下：

（1）当你将产品的有关细节以及各种交易条件向客户进行介绍之后，客

户表现出认真的神情，并且与竞争对手的条件进行比较；

（2）诉说其他同类产品的不足；

（3）客户要求你详细说明服务的内容、注意事项、售后服务等；

（4）主动、热情地给你介绍其他客户；

（5）对你的沟通态度明显好转。

当客户发出以上信号时，表明客户就要被说服，且有成交的意向。这时，营销人员要再接再厉、把握时机，争取最终说服客户。

六、客户抗拒银保产品

情景再现

一位40岁的女客户来存三年定期。

大堂经理小朱向她推荐银保产品，没想到，这位客户却说："我没风险，我不需要保险。"

解决方案

（1）请客户了解产品。话术："也许我说得不够清楚，请允许我再向您解释一下这个银保产品，就给我两分钟的时间，您看可以吗？"

（2）向客户介绍产品，可以运用前文所述的富兰克林式的表达。

（3）加速客户购买。话术："您想啊，风险其实无处不在，这款银保产品在获取高收益的同时又能提供额外的保障，可以有效帮助您规避风险，您看您是不是可以考虑一下？"

作者观点

客观地说，尝试新事物是有风险的，有的人喜欢冒险，有的人不喜欢。对于很多人来说，银保这个产品之前没有听说过，属于新事物，客户产生抗拒是正常的。我们需要做的是耐心地向客户讲解，帮助客户全面认识新事物和不了解的产品，哪怕客户最后没有形成购买，但是客户从你这里了解了新的知识，他也会对你的专业表示认可，加强了对你的信任。

七、客户嫌网点太少不方便

情景再现

“您好，麻烦您把卡给我一下，我帮您取个号。”大堂经理小朱对一位刚进门的客户说。

“我没你们的卡，我就是顺道过来转个账。”客户回答。

“那您可以办一张啊，现在自助开卡机也很方便，分分钟搞定。”小朱笑着说。

“不了，你还是帮我取个号转账吧，你们网点少，不方便。”客户接着回道。

解决方案

（1）向客户介绍。话术：“我们在这里已经有×××（数字）家网点，×××（数字）家自助银行，分布各地供您办理业务，您今天不就顺道来我们银行了吗？如果真的网点太少，就很难顺道了。”

（2）继续说服。话术：“其实还有很多种渠道可以办理业务，比如用网上银行、手机银行都可以办理资金转账汇款、查询、口头挂失等业务，方便又快捷，我们银行费用又低，何乐而不为呢？”

作者观点

对网点的多与少我们可以用事实说话，即便是网点不够多，那么我们还有别的办法，比如告诉客户我们的电子银行更方便、更便宜、更安全。

第三节　理财产品

一、客户抗拒理财

情景再现

一位30出头的女客户来网点存定期。

大堂经理小朱推荐她买理财产品，结果她却说："我就这点儿小钱，理什么财啊，搞不好还赔了，存个定期就行！"

解决方案

（1）夸赞客户。话术："您谦虚了，钱哪有大小，多少都是钱啊。"

（2）向客户解释理财。话术："5万元可以买理财产品，1万元可以买银保，1000元可以买基金，哪怕100元都可以做定投，这些都是理财。"

（3）打消客户疑虑。话术："我们也有很多收益不错的产品，这些都比存定期的利息高，也不会亏的。"

（4）促进客户购买。话术："我也是站在您的角度考虑，为了您能有更多的收益，请您考虑一下，哪怕是多了解一下我们银行的理财产品也好啊!"

作者观点

客户不懂理财、抗拒理财的原因有很多。

客观上看，当前老百姓的投资渠道比较少。有了钱除了存银行，常见的增值方式不外乎投资房地产、投资股市等。因为限购政策，投资市场不景气。股市上散户不少，但真正挣钱的人少之又少，风险太大，辛辛苦苦挣的血汗钱真是玩不起。

另外，在国人的知识结构中，经济学是普遍薄弱的一环。从小学到初中再到高中，除了马克思政治经济学（是政治课而非经济课）涉及一些经济学内容，基本上没有经济学方面的课程。上了大学，如果不选经济学相关专业，基本学不到经济学知识。

很多人不是不想理财，而是不会理财、不敢理财，这才选择了存款这个最省事的方法。银行作为专业的机构，应当做好客户宣传和引导工作，潜移默化地影响客户的理财习惯。

二、客户要求亏了要赔

情景再现

理财经理小陈在给客户推荐银行的理财产品。在他认真又热情的推介下，客户有点儿心动。

但是，客户却提出了这样一个要求："要是亏了，银行必须得赔偿。"

解决方案

（1）理解客户。话术："我特别能理解您，钱挣得都不容易，亏了肯定是很难过的。"

（2）向客户解释，请客户理解。话术："您在我这儿买了产品，如果您亏了，我也很难过，也想给您赔。不过我也不能左右银行的产品，请您理解。关于能不能保本，这里有相关的说明，您可以看一下，关于条款您有什么疑虑，我可以帮您解释。"

（3）再次解释清楚。话术："我们有保本类产品，也有不保本的，您之前看的那种高收益的产品是不保本保息的，我确实没办法给您保证亏了赔您。我想任何一家银行的同类产品都不能保证。如果向您保证了，就等于在骗您，您说是不是这样？"

（4）推荐合适的产品。话术："如果您对保本的要求比较高，可以选这几个保本型的产品。当然，如果您选择高风险的产品收益也会较高，具体您选哪一款，还是由您自己来决定。"

作者观点

银行理财经理向客户推介投资产品时，应了解客户的风险偏好、风险认知能力和承受能力，评估客户的财务状况，提供合适的投资产品，然后由客户自主选择，并应向客户解释相关投资工具的运作市场及方式，揭示相关风险。

三、客户要求保证收益

情景再现

这天，理财经理小陈又遇到了一位客户，大概四五十岁，是位男客户。他看到别人都购买理财产品，自己也想要购买。与之前要求亏了得赔的客户不同，这位客户要求银行必须承诺保证收益，并写在产品说明书上，否则就不买。

解决方案

（1）理解客户。话术：“我特别能理解您，现在通货膨胀这么厉害，我们都希望钱能生钱，不会贬值。”

（2）明确不能承诺。话术：“您刚刚看的这个产品的收益是浮动的，我确实不能给您承诺，即使承诺了也不具有法律效应，等于是骗您。”

（3）向客户解释清楚产品，请客户理解。话术类似上一个情景。

（4）向客户解释理财产品。话术：“想必您也知道，好的理财产品并不是说能帮助您赚取多少钱，而是将您的资金合理规划，如果您资金的流动性不是很大的话，其实您可以让我们给您做一份适合您的理财计划，将您的收益最大化，虽然理财的收益远不如炒股或者其他投资的收益来得快、来得多，但是您不赚这笔钱不就等于亏了吗？”

作者观点

对于市场风险较大的投资产品，特别是与衍生交易相关的投资产品，我们不应主动向无相关交易经验或经评估不适合购买该产品的客户推介。客户主动要求了解或购买有关产品时，我们应向客户当面说明有关产品的投资风险和风险管理的基本知识，并以书面形式确认是客户主动要求了解和购买产品的。

第四节　提前赎回与索赔

一、未到期不能赎回

情景再现

“您好，请问您办什么业务？”柜员小王问。

“我这里面大概有10万元钱，帮我取出来吧。”客户说。

在办理过程中，小王发现了问题：“您之前的10万元钱，已经买了定期的理财产品，还有三个月才到期，现在不能赎回啊。”

“不能取？可是我着急用钱，必须取出来才行！”客户有些着急。

解决方案

（1）安慰客户。话术：“别着急，您慢慢讲，我会尽力帮助您的。”

（2）询问客户取款用途。话术：“方便问一下您取款的用途吗？我也好帮您想想办法，看看怎么取到这些钱。”

（3）如果客户确实特别着急，帮助客户设计解决方案。话术：“这样吧，这个定期理财产品确实不能提前取出来，您购买的时候我们的工作人员应该也向您解释过，但是基于您现在的情况，我建议您可以将之前的理财作质押贷款，这样可以解您燃眉之急。”

（4）和客户讲清楚质押贷款是怎么回事，并说明相关的费用和风险。

作者观点

在客户购买相关产品的时候，我们就需要提醒客户先考虑资金的流动性，因为大部分银行理财产品是封闭式的，不能提前赎回，只能持有至到期，因此，对于对流动性要求较高的投资者，或者不确定何时会动用这笔资金的客户，最好建议他们购买短期理财产品，或是其他流动性较高的理财产品。

目前，国内只有少数几家银行可以有条件转让客户已经购买的理财产品。

遇到实在不能赎回又急需用钱的客户，我们可以帮助他想办法，比如质押贷款，但要和客户讲清楚相关费用和风险，避免后续造成客户不满与纠纷。

二、赎回有本金损失

情景再现

“您好，我之前买过一个基金，我现在想取出来。”客户对理财经理小陈说。

“好的，您稍等，我帮您看一下。”小陈回复，“先生，这个基金现在取的话，会亏啊，您确定要取吗？”

客户不解：“什么？会亏？我买的不是保本型的吗？”

小陈解释道：“您买的确实是保本型的，但是保本期是三年，得到了三年取才是保本，您现在取的话，一是从净值看本金是亏的，二是赎回费用也很高。”

“但是我有急用啊，买的时候怎么没说！我以为肯定保本呢！”客户有些生气。

解决方案

（1）安抚客户。话术：“给您带来这么多的麻烦，实在是非常抱歉，如果我是您的话，我也会很生气的。请您先消消气，给我几分钟时间，我给您说一下这个原因可以吗？”

（2）向客户解释清楚保本基金的情况。

（3）如果客户确实因为特殊情况着急用钱，可以帮助客户想办法解决资金问题。

作者观点

对于注重本金安全的低风险投资者和以部分资金参与股票市场的稳健投资者，配置一定比例的保本型基金是一个不错的投资选择；但在购买保本型基金时，我们应在客户购买前提示客户，仔细阅读基金的招募说明书等相关公告，并提醒客户注意以下三个问题。

（1）保本型基金只保“本”而不保盈利。保本型基金的保本只是对本金而言，并不保证基金一定盈利，也不保证最低收益。因此，客户购买的基金份额存在着保本到期日仅能收回本金，或未到保本到期日赎回而发生亏损的可能。此外，保本型基金对本金的承诺保本比例可以有高有低，即保本型基金的保本比例可以低于本金，如保证本金的90%，也可以等于本金或高于本金。

（2）保本型基金对本金的保证有一个“保本期限”。保本型基金是指在一定投资期限内（如三年或五年），对客户所投资的本金提供100%或者更高保证的基金。因此，客户在保本到期日，一般可以收回本金；如果基金运作成功，客户还有可能得到额外收益。

（3）保本型基金提前赎回难保本。保本型基金的保本保障是对持有基金到期的投资者而言的，对于那些未到期就提前赎回的投资者，只能按照当时的基金净值来赎回份额。因此，保本型基金提前赎回，不但无法保障本金，还要支付赎回费用。

三、未达到预期收益客户索赔

情景再现

这天，网点来了一位女客户，一进大堂就冲着大堂经理小朱发脾气，声称要告银行。

小朱说：“您要告我们也得告诉我什么原因啊！”

原来，这位客户在理财经理认真而又热情的推介下，买了一款理财产品，结果最终收益没有达到预期的最高收益，客户认为被银行骗了，银行必须得赔偿。

解决方案

（1）安抚客户，因为客户在大堂吵闹，需要先将客户隔离。话术：“这样，您先别着急，我帮您了解一下情况，您先来我们贵宾室坐一下，好不好，我给您倒杯水。”

（2）向客户致歉，并说明情况。话术：“我们承认这个产品的收益确实没有达到预期，但是相信您在购买产品的时候，我们的理财经理也跟您说过，这个收益是浮动的，最高收益只是按照以往业绩做出的预估。”

（3）进一步说服客户。话术："您看，这是我们这个产品的合同，上面关于收益的情况也写得很清楚。而且，据我所知，去年所有银行有超过四成的理财产品都没有达到预期最高收益，如果能赔偿，那银行不就都倒闭了？我们倒闭了，您的存款可也就没啦。"

作者观点

面对情绪容易激动且不讲事理的客户，关键是要稳住他们的情绪。如果客户的情绪一直处于非常激动的状态，那么不仅解决不了实际问题，还会给银行带来极大的负面影响。遇到这样的情况，我们应该及时将客户请到接待室，安抚客户的情绪，协调解决客户的问题，最终让客户满意，维护好银行的形象。

有时候，客户需要的并不是赔偿，而是银行工作人员的一个负责任的态度。

第六章　智能厅堂服务区

第一节　电子银行

一、网银不能使用

情景再现

“网上银行不安全还是不办了吧，帮我取消吧。”这天，一位50多岁的女客户对大堂经理小朱说。

“嗯？怎么了？刚刚在这里我还给您演示了一遍，怎么突然就要取消了？”小朱不解地问。

“我刚才回家弄了一下，还是不行……我看还是算了吧，大不了多跑几次银行。”客户也很无奈。

解决方案

（1）安抚客户。话术：“您别着急，肯定是我刚刚演示得不清楚，现在网上银行还是很方便的，我再给您演示一次好不好？”

（2）在网点重新指导客户登录网上银行，帮助客户分析在家里不好用的原因。

（3）消除客户疑虑。话术：“我们采用的是国际公认最先进的安全加密算法，可以确保您资金的安全，毕竟大家的时间都很宝贵，再遇上个刮风下雨的，您老跑过来也很不方便。”

作者观点

面对年纪稍大的客户，对于网银和手机银行这样的电子银行操作，我们可以手把手地指导操作一次，再请客户自己操作一次，确保客户学会使用。

二、拒绝使用手机银行

1.非智能手机

情景再现

“要不给您开通一下手机银行吧，也是免费的，以后您可以用手机操作，很方便。”柜员小王对来开卡的客户说。

没想到，客户却回复他：“我的手机不是智能机，开了手机银行也没用。”

小王有点无语……

解决方案

（1）了解真实原因。话术：“您说笑了，一看您就很时尚，手机肯定也是新款的。为什么不试试我们的手机银行呢？”

（2）根据客户的真实原因再做沟通。

（3）从其他角度说服客户。话术：“手机银行其实费不了多少流量，跟转账免手续费和方便快捷比起来，流量可以忽略不计呢，这样吧，等下次您带着智能手机来，我马上帮您开通。”

作者观点

如今智能机遍布千家万户，甚至很多老年人都已经抛弃了非智能手机，转投智能机的怀抱，所以客户如果说自己没有使用智能手机，其实有一些不太合常理。我们可以再与客户多沟通一下，了解对方的真实原因。

2.客户嫌程序复杂

情景再现

“孙先生，我看您经常来转账，要不给您开个手机银行吧，省得您老跑了。”

客户孙先生说：“我儿子不在家，没人帮我弄，我怕自己不会用，感觉太复杂了。”

解决方案

说服客户。话术“这样啊，其实没有您想得那么复杂，我们一起操作一遍，您肯定就会了，真的很方便，而且对外转账免费，能给您省不少手续费呢！”

作者观点

客户嫌程序复杂，可能有两种情况：一是没有使用过，自认为程序复杂；二是已经使用过，认为太复杂就卸载了。遇到第二种情况，我们需要及时向上反馈问题，促进相关部门更新程序，简化页面，方便客户使用。遇到第一种情况，我们就需要向客户说清楚使用手机银行的好处，再手把手教他使用常用功能。

3.客户认为有安全隐患

情景再现

不久前刚刚学会使用手机银行的孙先生又来到了网点。

这次，他跟大堂经理小朱说，想把手机银行的功能关闭了。小朱问他什么原因，他告诉小朱，自从开了手机银行，他看到网上有很多关于手机银行不安全的报道，还有钱被盗了的新闻。

解决方案

说服客户。话术：“只要是从安全可靠的链接网站下载我们的手机银行，都是很安全的，我们的技术人员每天都在为这些电子银行的安全运营辛苦工作呢。对资金安全您也可以放心，每笔进出账都是有据可查的。”

作者观点

手机银行是安全性最好的，我们可以从几个方面说服客户。

（1）高级别安全保障体系，通过多密钥双安全通道的最高安全保障体系，最大限度地保障了客户的数据在传输过程中的安全。

（2）准确验证客户身份，客户的身份信息与手机号码建立了唯一绑定关系，在涉及客户资金安全的交易中，通过与电信运营商的合作实现了交易中强制验证客户手机号码，从而保障了客户交易数据的唯一性，防止被篡改和伪造。

（3）交易限额控制，客户可以自行控制是否允许手机银行对外转账，同时也可以设置交易限额。

（4）操作超时保护，如10分钟未使用手机银行将自动退出。

（5）手机丢失也不怕，手机银行有密码保护，他人捡到遗失的手机，在不知道密码的情况下是无法使用的。同时，手机银行登录密码连续输错6次、交易密码连续输错3次，系统也将自动锁定密码。

第二节　ATM

一、取到假币

情景再现

大清早，一位女士手里拿着200元现金，焦急地找到了大堂经理小朱，说："这是我昨天在你们ATM上取的，晚上去菜市场买菜时，菜市场老板说是假币，不收。"

小朱一愣，客户提高了嗓门和音调："你们这儿居然有假币，你得给我一个说法！"

解决方案

（1）隔离并安抚客户。话术："您的心情我可以理解，我马上为您处理，麻烦您跟我来贵宾室，我帮您核实一下。"

（2）告诉客户核实方法。话术："我们银行是这样的，ATM里的钞票都是两个工作人员一起清点和核查后放进去的，有专门的机器记录数据。根据钞票上的冠字号码可以查到是在哪个网点哪个机器取的，我这就帮您查一下，您稍等。"

作者观点

根据查询结果判定为该银行付出假币的，应收回并全额赔付；如果假币已被其他银行或公安机关收缴，应取得客户持有的"假币收缴凭证"或"假币没收收据"后予以赔付。

二、机器吞卡

情景再现

某日，一位客户在ATM上汇款。

由于一边打电话一边操作，导致最后未能及时地取卡，卡被吞了。客户顿时气急败坏，找到大堂经理小朱。

解决方案

（1）耐心询问客户当时的操作情形。话术："您好，您别着急，被吞的卡肯定能取出来的，能麻烦您告诉我一下当时的情况吗？我帮您判断一下吞卡的原因，看看怎么取出来。"

（2）安抚客户，请客户谅解。话术："这个吞卡的设置是一项保护措施，也是为了保障您的利益，机器看您这么久没取卡，就判断您离开了，所以才把卡吞了，防止后面有人用您的卡直接取款。"

（3）及时联系设备管理员取卡，请客户持身份证办理领卡手续。

作者观点

操作不当、多次输错密码、超过操作倒计时、忘记拿卡等情况，都会导致被ATM吞卡的现象，这时ATM暂时会保管被吞的银行卡，这也是对银行卡所有人的保护。

服务人员可以提醒客户以下注意事项。

（1）如果遇到被ATM吞卡的情况，不必慌张，留在原地，等待一会儿，看ATM是否有吞卡凭条吐出，如果有，要保管好吞卡凭条。如果存款或取款进行了一半，担心卡内资金数额不对，或有其他担心，可以拨打ATM屏幕上的银行客服电话进行咨询。

（2）3日内携带身份证和吞卡凭条（也可能没有），去ATM所属银行网点办理领卡手续。注意：越快越好，如果逾期无人领取，银行网点会把银行卡送交总行，总行可能会做剪卡处理。

（3）为了账户安全，领回卡后客户有必要更改银行卡密码。以后操作ATM时需要多加注意，这样就不会出现被ATM吞卡的情况了。

三、扣款未吐钞

情景再现

"你快帮我看看，我刚才在那儿取钱，怎么卡上金额变少了，但是没出来钱？"客户着急地找到大堂经理小朱。

小朱赶忙回应："别着急，怎么了，慢慢说。"

解决方案

（1）安抚客户，请客户不要着急。话术：“别着急，这个可以查的，如果真是我们机器的问题，肯定可以返还给您的。”

（2）告知客户解决方案。话术：“一般不会出现这种情况的，这样吧，您先查询一下余额，看看有没有错。”

（3）帮助客户查询明细。话术：“您刚刚打印凭条了吗？如果没有打印，麻烦您出示一下身份证，我帮您调一下监控录像，我们的ATM也都有流水记录。”

作者观点

遇到类似情况，请客户“放一百个心”，机器操作都是有迹可循、有账可查的，如果钱真的没了，一定会返还。

四、汇款未到账

情景再现

这天，一位50岁上下的女客户给她在外地的女儿办理跨行汇款。

大堂经理小朱将她分流到自助机器办理，过了一会儿，客户气急败坏地回来说：“我这卡里的钱扣了，但是我女儿那边怎么没收到钱啊？”

解决方案

（1）安抚客户，请客户不要着急。

（2）帮助客户找到原因。话术：“您是跨行汇款吧？跨行可能会慢一点，最多要两个工作日才能到。”

（3）如果对方确实一直没收到，需帮助客户查找原因。话术：“当时有没有输错账号？或者会不会是对方没有查清楚？请您再让对方核实一下吧，钱肯定不会没有的，我们这边的后台都有数据记录。”

（4）如果真的因为ATM出现问题而导致没有到账，服务人员应及时联系专门的工作人员和设备管理员帮助客户处理。

作者观点

一般用ATM办理现金转账，最多两个工作日到账，如果超过这个时间还未到账，可能是由于个人输错转账账号导致的，也可能是对方已经收到钱但没有查询清楚，当然也可能是由于银行系统故障。

在以上原因中，客户自己输入错误账号的可能性是最大的，我们应当建议客户携带当时汇款的凭条，查询该笔转账的详细情况，然后有针对性地进行处理。

如果客户没有保留凭条，我们可以通过其他专业手段来帮助客户查询当时的交易信息，找到原因，解决问题。

五、存款未到账

情景再现

这天，一位中年男客户来网点存款，由于大堂等待的人较多，他就去使用自助机办理无卡存款。

因为他在放钱时不小心放了一个橡皮筋进去，造成了卡钞并导致机器故障，存款也没有到账，于是他找到大堂经理小朱寻求解决办法。

解决方案

（1）安抚客户。话术："这位先生，我非常理解您的心情，一定是刚才不小心，其他的物品混在里面造成了卡钞，我们会帮您解决的。"

（2）告知客户解决方案。话术："我们需要联系厂家来把机器打开，才能把钱取出来。我需要留一下您的身份证复印件，您需要告诉我您的联系方式，以及刚刚放进去多少钱。钱拿出来之后，我会第一时间与您联络，等您过来，再把钱存上；或者，我们把钱打回到您的卡里。"

（3）再次请客户放心。话术："您放心，您存钱以及我们把钱取出来，所有动作都有监控，钱一定会分文不少地给您。"

作者观点

遇到ATM存款未到账的客户，可以帮客户分析可能出现的原因，协助客户

解决问题。有可能出现的情况如下。

（1）可能是机器故障（一般是这种原因），吞掉了钱，客户可以到柜台核实一下情况，银行会及时、正确地处理。

（2）可能当时机器还没有处理完毕，客户就过早地离开了存款机，钱过了一会儿又被吐了出来。不过如果当时没有人在，钱就被机器再次吞掉了。

（3）如果钱被退出来，客户又没拿，而正巧被别人发现拿走了（我们当然不希望出现这种情况）。银行里有监控录像，可以报警，让公安人员帮助查找。

六、未取卡造成损失

情景再现

一位客户在网点的ATM上取款，匆忙之中忘记把卡拿出来，直到手机短信提示取款2000元时，才发现银行卡忘了取出并被别人提取了现金。

于是，他着急地来到网点，找到大堂经理小朱，希望能帮他想想办法。

解决方案

（1）安抚客户。话术："发生这样的事，不管是谁都会难过着急，不过我们应该积极面对，想办法把钱追回来才是，对吗？"

（2）告知客户解决方案。话术："我们这里都有监控，ATM上也有流水记录，您先报警，我们这边会提供录像和相关资料配合警察调查的。"

作者观点

客户忘了取卡，但是ATM却没有吞卡，银行也需要找找自身的问题——是不是需要维修或者升级设备了。

七、他行卡被吞

情景再现

外地客户王先生在使用ATM取钱时，由于操作不慎导致卡被吞了，于是，他找到大堂经理小朱。

由于他的卡背面没有签名，小朱请他回发卡行开具开户证明，客户大怒，说：“我开卡的银行在这里没有网点，难道还要我跑几百公里回去开证明吗？”

解决方案

安抚客户。话术：“如果我遇到这样的麻烦，我也会感到很生气的。但这也是为了您的账户安全考虑，请您理解。”

作者观点

可以提醒客户：银行卡背面需要签名，以后遇到这种情况，可以使用ATM上的对讲功能与银行联系，报一下自己的名字就可以了，实在没有签名的才需要去开证明。

第三节　自助开卡机

一、客户质疑功能

情景再现

一位40多岁的男客户来网点开卡。

大堂经理小朱引导他去开卡机自助办理，客户一看，表示不接受：“就这么个小机器能好用吗？”

解决方案

说服客户。话术：“使用这台自助开卡机和在柜台办理业务是一样的，但是更方便、更快捷，不用等待，不用填单，您可以试试，一会儿就给您办好了。”

作者观点

我们可以使用多种方式说服客户，比如可以参考以下理由。

（1）您并不是第一个用这台开卡机的客户，之前的客户都成功办理了。

（2）我会在您旁边帮助您使用的，肯定不会有问题。

（3）对新奇的东西更得试一试了，不然可就要落后于潮流啦。

二、客户认为烦琐

情景再现

一位四五十岁的中年女客户来网点开卡。

大堂经理小朱引导她去使用自助开卡机，她看了一下机器，说：“这看上去也太麻烦了，我还是到窗口排队办吧。”

解决方案

说服客户。话术：“您看，您也是怕麻烦的，其实使用这个自助机器可比在柜台办简单多了，不用填单，不用排队，还有我帮您操作，您只要给我您的身份证就好了。”

作者观点

我们可以利用相关数据说服客户，比如之前有多少位客户办理成功，平均办理时间要多久——比柜台办理快很多，一点儿也不麻烦。

第七章　特殊事件和客户

第一节　应当禁止的行为

一、客户在大堂内大声喧哗

情景再现

上午10点多，大堂里来了几个办理二手房贷款的客户，加上中介共有七八个人，他们因为合同细节问题站在大堂内大声说话，讨论不停。

本来大堂里的人就很多，再加上这样一群人大声喧哗，大堂里更嘈杂了。

大堂经理小朱该怎么办呢？

解决方案

（1）用动作提醒，向客户点头微笑，用手势（止语）示意客户小声说话。

（2）用语言提示。话术：“欢迎大家到来，不好意思，今天厅堂人很多，麻烦大家说话都小声一点，这样就都能听清了。”

（3）分离区域，找一个相对安静的空间或角落，请这几个办房贷的客户一起过去，既方便他们自己，也避免打扰到别人，保持厅堂秩序良好。

作者观点

客户大声说话有时是无意识的，需要我们善意提醒，并给他们提供可以交流的场地和空间。

二、客户在大堂内吸烟

情景再现

一位50多岁的男客户在厅堂等待期间，一边和同伴聊天，一边吸烟。大堂经理小朱指了指禁烟标识提醒客户。

客户嘴上说：“好好好，我马上把烟灭掉。”但是，他仍然不紧不慢地把这

支烟抽完了。

解决方案

（1）微笑着与客户沟通，让客户理解银行的制度和规定。话术：“实在抱歉，其实我也是爱抽烟的，但是在大堂这里是不能抽烟的，所以得麻烦您把烟熄灭。”

（2）将客户引到可以吸烟的地方（门外或吸烟室），由大堂人员配合客户听号。话术：“麻烦您来这边抽吧，我帮您听着号，您看可以吗？”

（3）看到客户吸烟，微笑着递过去一个装有少量水的烟缸，说：“您抽完这两口可以在这里灭掉，然后放到那里（手指桌面处）就可以了，谢谢配合！”说完，马上转身离开，不给客户拒绝的机会。大部分客户会很快把烟灭掉。

（4）禁烟标志可以换成“无烟网点”标志，这样更容易让人接受。

作者观点

这样的客户往往烟瘾都比较大，不要强制命令客户将烟熄灭或指责客户素质低。客户吸烟是小事，让客户感觉有面子则是大事，让他主动配合才是上策。

三、客户久留避暑

情景再现

8月，又到了“桑拿天”，网点就成了“避暑山庄”，经常有很多老人家来到网点避暑，有位大爷干脆直接躺在了客户等候区的长椅上，服务人员请他起来他也不听，说自己身体不好，家里太热了，躺一会儿就走了。

大堂经理小朱很无奈，既同情又没办法，可是网点毕竟是营业场所，有人这样躺着对其他的客户也不够尊重，更何况，领导已经批评他两次了……

解决方案

（1）表示是为了他着想。话术：“我们这里的空调虽然凉快，可是万一睡着了，也是容易着凉的。您要是身体不好，我送您去医院吧，您如果在这

里冻感冒了，我们负担不起这个责任啊。”

（2）提示这里是银行。话术：“我们这里毕竟是银行，您想啊，您要是在银行取个钱，办个业务什么的，旁边一直有一个人，您也会心里打鼓，不是吗？请您不要为难我们。”

（3）服务人员同时应提高警惕，一旦有可疑情况，要及时做紧急处置。

（4）个别地区经常发生上述情况，我们可以考虑把长条椅换成单人的凳子、椅子或沙发。

作者观点

我们也可以使用其他说服方法，比如暗示他的素质高。话术：“厅堂人很多，您这样躺着，别人就没有坐的地方了，躺着也不符合您的身份，请您给晚辈做个榜样吧。”

面对这样的客户，我们应当在情感上理解，在制度上执行，保证银行厅堂的有序性。

四、客户携带宠物

情景再现

早上银行网点一开门，就有一个40多岁、非常干净利索的女客户进门办理业务，手里牵着一条宠物狗。大堂经理小朱对她说：“我们这儿不允许宠物进入厅堂，麻烦您把狗放进宠物笼子内或者拴在门上，我们让保安帮您照看。”

客户不愿意，说：“我家狗经常洗澡，很干净，而且不咬人，在家里从来都不抱着。”

小朱说：“不好意思，要是不拴着会影响别的客户。”

这位客户不乐意了：“今天带狗狗出来是想一会儿带它去做美容，如果不让进，那我就把钱全部取出来，以后不来就行了。”

解决方案

（1）赞美和夸奖客户的宠物，取得客户的情感认同。话术：“您家狗狗好

可爱，好漂亮，收拾得好干净，是什么品种啊？一定很名贵吧？”

（2）站在客户的角度考虑。话术：“姐姐，今天银行厅堂的人很多，叫号机比较响，又是人来人往的，别把它吓着。您看把它放在那边请保安看着，会不会更好呢？”

（3）向客户解释制度，请求配合。话术：“实在抱歉啊，我们确实有规定不能带宠物进来，您看门上也有标识，您带它进来一会儿不要紧，但是我今天的工资可就没了，还要受处罚，请您不要为难我，谢谢您的配合！”

（4）若有其他客户提出质疑或表示害怕，及时向其致歉，同时再次请带宠物的客户配合。

作者观点

在个别客户的眼中，宠物的待遇和感受大于她本人，尊重她的宠物就是尊重她。若要制止，先去认可或者赞美，这样才能事半功倍。

有这样一个案例。在某商场女士的试衣间内有个告示牌，过去写的是：不要把口红蹭到你试穿的新衣服上。这种写法有告知和制止的作用，但是会让客户心里不舒服。于是，商场后来改成了这样：请不要让试穿的衣服弄花了您的妆容。这种写法令人看到时就会小心翼翼地试穿。因为它尊重了客户的内心，照顾了客户的感受，使客户体验到了愉悦。

五、客户照相

1.在厅堂内拍照

情景再现

这天，有两位外地游客来网点办业务，等待期间，随行的两个小朋友东摸摸西看看，看到什么都觉得很新鲜，客户见状忙拿出相机想拍照留念。大堂经理小朱见状及时走过去制止。

解决方案

（1）先与客户聊天拉近距离。话术：“听您的口音是过来旅游的吧？去哪里玩了没有？感觉如何？”

（2）再夸奖客户的孩子。话术：“小朋友挺可爱的，一看就特别聪明，多大了呀？”

（3）然后给出建议。话术：“很抱歉，我需要提醒您一下，大堂这里不能拍照，希望您能理解和配合一下我的工作。”

（4）请客户配合。话术：“不知道您刚刚拍了没有，如果已经拍了，麻烦您删一下，要是被领导知道了，我就工作不保了……”若客户仍然不听劝阻，可以请保安协助。

作者观点

银行属于有自主经营权的公共场所，虽然可以禁止客户拍照，但应该提前告知。例如，我们可以在银行的显著位置设置提示牌，告知客户不要拍照。

另外，银行不能没收客户的相机、手机，或强迫客户删除拍摄的无关紧要的照片，更不能做出侮辱客户人格的行为。

2.在投诉时拍照

情景再现

某天下午三点多，一位男性客户对产品的收益不满意，来到厅堂讨个说法。

他一边说话一边打开了手机的录像功能，声称要留证据。

此时，大堂经理小朱该怎么办呢？

解决方案

（1）理解客户。话术：“这位先生，我特别理解您现在的心情，对于您的投诉，我们一定会积极处理，不过按照我们的规定，您是不能在这里拍照的。”

（2）注意分寸，此时客户已经有不满情绪了，执意不让他录音或录像，他是不会接受的。此时，我们需要注意的是说话要有分寸，不过激、不推诿、不随意。

（3）向客户表示愿意解决问题。话术：“我这就请领导过来，积极配合您解决问题，请稍等。”

（4）及时上报给上级部门尽快解决。

（5）对此类问题表示遗憾，并表达愿意配合解决的态度和解决问题的时间。话术：“非常抱歉，产品没有达到预期收益我们也很遗憾，不过我们都是想解决问题的，您看这个方案您能接受吗？或者您有什么更好的想法，不妨说出来，我们一起解决。”“我们这边对于您的投诉也需要有一个流程，您能不能给我一点时间，我三天后给您答复，您看可以吗？”

作者观点

从客户的角度讲，他留下录像或录音资料，也是为了解决问题，保护自身权益。我们在面对这类客户拍照时，需要注意自己的“三度”，即对问题重视的态度、说话的尺度以及处理问题的速度，避免日后因为录像而给银行造成更大的负面影响。

六、孩童嬉戏

情景再现

“小朋友慢点儿，别摔着！”大堂经理小朱冲着一位小朋友着急地说。

原来，一位老奶奶带着六七岁的小孙子来银行办理业务，可能是等的时间久了，孩子在大堂拿着玩具来回地跑，完全不顾周围客户和自己的安全。

解决方案

（1）善意提醒。话术：“小心地滑啊，这么帅气的小伙子，摔坏了怎么办。”

（2）夸奖孩子。话术：“小朋友真乖，真听话。”

（3）请他帮忙。例如，可以让他帮你把很多填单的边角折起来，方便客户填单时抽取固定的张数。

（4）请家长配合。话术：“要小心看好您孙子哦，我怕他跑摔跤了，磕到哪里。”

（5）若有时间，可以让他给你讲故事或背诵诗歌，奖励他抽奖的机会（前提是他奶奶所办理的业务是有此项奖励的）。

作者观点

小男孩很多都很好动，作为客户的奶奶会觉得自己怎么呵斥孙子都行，但是外人一句话都不能说她小孙子的不好！所以，夸奖并想办法让小孩子有事情可做，可以使小孩子自然地安静下来。在劝说时，我们要注意使用小孩子喜欢并能接受的方式。

七、客户醉酒闹事

情景再现

12月的某天，下午三点多，外面很寒冷，一位穿着貂绒大衣的中年男士快速走进网点办理业务。只见他步履不稳，一身酒气，满脸通红，大堂经理小朱看到后，马上上前询问该客户要办理什么业务。

客户说："我要取钱，取10万！"

小朱看他吐字不清，是醉酒状态，便说："您取10万元需要预约，我先帮您预约，您明天再取吧！"

客户不同意，坚持要取钱，说："钱是我的，凭什么不给我钱？"

解决方案

（1）在面对这类客户时，我们不要提醉酒的事，因为喝醉的人。一般都会觉得自己没醉。所以，我们一定不要说他"喝多了"。否则，很有可能会发生关于是否醉酒的争吵。

（2）临时照顾，先请他就座，以免发生意外，给客户倒杯温水或茶水，请男同事帮忙陪伴，避免因为客户不清醒而可能出现的其他麻烦。话术："您这边请，10万元不是小数目，您先来贵宾室坐一下，我给您倒杯水。"

（3）等客户稳定之后再告诉他取款预约的事情，保证明天能让他取到。若客户今天确实急用，可以请他的家人或朋友过来帮他取款或转账。

（4）对于严重闹事者，我们也可以拨打110，找警察来解决此事。

作者观点

面对醉酒的客户，尽量不要给他大额取款，因为他们虽然自以为很清醒，但事实也许并非如此，容易造成钱物丢失等风险。我们尽量不要引导他在自助机器上办理，避免出现吞卡、忘记拿卡或不取钱的情况。

第二节　导致客户危险的行为

一、地面湿滑致摔倒

情景再现

这一天突然下起了大雨，大堂经理小朱已经在门口给客户配发了雨伞套，也在地面上加铺了地垫，但是网点大厅的地面还是被弄湿了。

一位60多岁的大爷在窗口办完业务，快要走到门口的时候，不小心摔倒在地。周围的客户立刻围了上来，现场一片混乱。

解决方案

（1）在第一时间赶到老人身边进行伤情询问（切记不要马上将其扶起），查看老人是否能够说话。话术："大爷您怎么样，摔着哪里没有？"

（2）若老人能说话，询问其是否需要去医院或是请家属过来。若需要去医院，马上帮忙叫救护车。话术："需不需要送您去医院，或者联系您的家人过来？"

（3）若不需要去医院，询问老人自己是否能走动；若能走动，可以协助老人妥善休息。话术："您慢点儿，我扶您到这边休息一下。"

（4）若需要请家属来，及时联络老人家属，将老人的现状对家属做个简单介绍，询问家属过来的时间以及关于老人的其他注意事项。

（5）对周围客户的帮忙表示感谢，并进行一定的疏散。话术："感谢大家帮忙，请大家让开一点，我们要给老人家一点空间休息一下。"

作者观点

遇到类似事件，服务人员应当迅速反应，保持清醒，在可能的情况下，最好请两位客户帮忙做证，在监控的范围内完成各项工作。

现场若有其他工作人员在场，请他帮助留下事发当时的资料照片，之后，及时向领导汇报事情的经过和处理情况。

二、客户争吵致突发急症

情景再现

6月的一天，下午四点多，两位五六十岁的女客户不知因为什么问题在厅堂内发生了争执，越说越激动。大堂经理小朱见状赶紧上前劝说、安抚，不料其中一位突然捂着心口，倒在了地上。

小朱叫了她几声，她也不回答，好多客户立刻围了过来。

解决方案

（1）拨打120急救电话，并讲清以下几点：

·病人的姓名、性别、年龄；

·目前最危急的状况（如神志不清、昏倒在地、心前区剧痛、呼吸困难等），发病的时间、过程，用药情况，以及过去的病史中与本次发病有关的部分；

·发病现场的详细地址和电话号码，以及等候救护车的确切地点——最好是在有醒目标志地方，或者派专人在门外迎接！

（2）维持秩序，留下和她争吵的客户的相关资料和电话，询问刚才二人因为何事争吵，二人是否认识，对对方的身体情况和相关情况是否了解；若了解，则迅速通知病人家属来到银行现场或者赶往医院。话术：“你们认识吗？能不能给我们描述一下当时的情况？”

（3）银行网点领导可迅速选派工作人员陪同前往医院，配合治疗。

作者观点

银行需要提前做好应急预案，遇到突发事件时各岗位应相互配合，在急救的同时做好对客户的银行卡、手机等个人资产的保护。

第三节　客户投诉

一、员工态度被投诉

情景再现

“告诉你，我要投诉你们的柜员！”一位客户激动地说。

“怎么回事？您别生气，慢慢说。”小朱询问道。

“我说他服务态度不好，他说人家都说他挺好的。我说要投诉他，他说你去投诉去吧！他还正不想干了呢！”客户一口气说了很多。

解决方案

（1）致歉，并请客户再说一遍。话术：“实在对不起，我们员工怎么可以这样说话呢！我代表他首先给您道个歉，这件事非常重要，我们坚持培训，目的就是要更好地为客户服务。这件事情也应该引起其他员工的重视，请您再说一遍，我做个记录，回头让领导对这件事做出严肃的处理。”

（2）判断客户陈述的信息。如果真的出现上述情况，需要记下来向领导汇报；如果发现客户复述时和之前所说的有出入，可能是客户夸大了情况，这时候我们可以大事化小，小事化了。话术：“您看这样行不行，我再替他给您道个歉，您不要跟他一般见识。”

作者观点

遇到类似事件，我们千万不能说：“怎么会有这样的事？”很难找到比这句话更能激怒客户的了。客户来投诉，就是因为“发生了这种事”，如果投诉处理人直接否认，那么给客户的感觉就是：你不负责，你推脱责任……这样一来，本来只是想解决问题的客户，情绪就会升级，进而非要“找个说法”不可了。

二、投诉人无视大堂

情景再现

柜员小王在为客户办理业务时，有个储户走过来说了句什么，由于正在帮客户办理业务，小王就没有理会，只是示意客户坐下等候。这个储户又说了一遍，由于隔着玻璃听不到，小王就表示等业务办完一会儿再帮他处理。这个储户当时就发火了，大声喊道：“你们行长呢！我要投诉！”

大堂经理小朱闻讯赶了过来，但是客户坚持要直接找行长！

解决方案

遇到类似情况，我们可以运用以下话术。

（1）“您好，我们行长在的，不过您有什么事可以先跟我说一下吗？我也好向他汇报，请他过来。”

（2）“实在抱歉，我特别能理解您现在的心情，本来就是来办业务的，结果却没有受到重视。您看这样行不行，那边VIP窗口空出来了，我这就安排您去办理好不好？”

（3）“您消消气，我这就给您倒杯水，您是要喝白开水、绿茶还是咖啡？”

（4）“您先办理业务，我这就去请我们行长过来。”

作者观点

客户来到银行享受服务，希望被重视、被尊重。他们想找行长投诉，也是想通过和行长直接沟通，体现出他受到重视。那么，我们的解决方案就可以往让他得到尊重这个方向去做。

有一些事情，无论客户是否要求见行长，我们都可以适当请负责人出面与客户沟通。这样一来，即使客户不说，在他们的心里也会感受到银行对他们的重视与尊重。

三、客户声称要找媒体曝光

情景再现

柜员小李在为客户办理业务。

因为业务比较复杂，需要层层主管授权，客户一时比较着急，就说：“什

么银行，什么破规章制度！存钱时你们怎么没这么多事，我要找媒体曝光你们！”

解决方案

遇到类似情况，我们可以参考以下话术。

（1）“这位先生，您别着急，我也想尽快给您办好。”

（2）“您曝光不也是为了要解决问题吗？您看我们这边尽量配合您，尽快把事情解决了，行吗？您可以来我们这边的贵宾室先坐一下。”

（3）“我知道您说要曝光只是为了发泄一下情绪，对吗？换作是我，我也很生气，办个业务这么复杂。我们都不想把事情闹大了，最后您这边的业务也不能及时办好，您说对吧？”

作者观点

客户说要曝光，也是想刺激我们提高对他的重视程度，尽快解决问题。遇到这种情况时，服务人员可以参考康威达成双赢方案的四个步骤，具体内容如下。

（1）从对方的角度看问题。要像对方一样，切实理解和表达出对方的需要和利益，甚至要比对方自身（做）得更好。

（2）明确问题的关键和相关利益（而非立场）。

（3）确定什么是各方均可以接受的解决方案。

（4）明确为达成这样的结果应该选择的方案。

合理、适时地运用这四个步骤组织话术，能够帮助服务人员更好地解决问题。

四、客户感觉不被重视

情景再现

一位客户向大堂经理小朱诉说他可能遭遇了诈骗，此时，旁边又有客户向他咨询填单的问题。小朱觉得指导填单很简单，就先指点了一下需要填单

的客户，忙完之后赶紧转身接待那位可能遭遇了诈骗的客户。

结果客户不满，表示要投诉，认为小朱不够重视他。

解决方案

（1）表达关注。话术：“我理解您现在的心情，您别着急慢慢说，我帮您想办法！”

（2）如果旁边有客户寻求帮助，可以请其中一位稍等。话术：“抱歉，这位客户的业务特别着急，麻烦您稍等一下。”

（3）必要时，建议客户报警。

作者观点

遇到类似事件，无论是什么原因，服务人员都应在第一时间向客户表达重视、同情和理解。

五、客户在大堂内吵闹

情景再现

“我要投诉你，你这是什么态度！”这天，一位客户在大堂嚷嚷。

大堂经理小朱闻讯赶了过来：“不好意思，请问这是怎么了？您坐下慢慢说，好吗？”

“我不坐！”客户很坚决。

“那我去给您倒杯水。”小朱接着说。

“我不喝水，我就是要投诉，快把你们负责人找来！”客户继续嚷道。

“我能负责，我能负责，您跟我说说什么情况！”小朱紧接着安慰道。

于是，客户跟小朱东拉西扯地说了一堆，小朱也没明白到底发生了什么事。

解决方案

（1）先将客户隔离。话术："我们的工作人员没有做到位，惹您不开心了，我理解您现在的心情，这里这么多人，您也是有身份的。咱们到贵宾室坐下好好聊聊，我也好对您的投诉进行记录，您看好吗？"

（2）劝客户坐下说。话术："我们站着说也是解决问题，坐着说也是解决问题，本来生气就挺耗神的，还是坐着说吧，不累。"有时候，服务人员还可以用身体动作进行配合——手指向椅子，向椅子的方向走几步，引导他到座位，坐下来。

（3）劝导客户喝水。话术："没事，我先给您倒一杯放着，我知道您肯定有很多不满要说，等您一会儿渴了再喝。"让客户喝水的目的是要分散一下客户目前较为集中的怒气，平复一下他的心情。

（4）明知客户的说法有出入，无从核实，也应当注意倾听，表示理解，让客户发泄一下不满。之后向客户多微笑，多说几句好话，多送点小礼物，把投诉平息过去，不让员工受委屈。

作者观点

虽然我们的工作是要为客户服务，但遇到无理取闹的客户，我们也需要有差别地对待，不让员工受委屈。对此，我们可以区分以下几种情况，分别处理。

（1）对"关键客户"的流失要极力挽回。

一般来说，流失前能够给银行带来较大价值的客户，被挽回后也将继续给银行带来较大的价值。因此，给银行带来较大价值的关键客户应是挽回工作的重中之重，他们是银行的基石，失去他们，会给银行造成重大的损失。

所以，银行要不遗余力地在第一时间将关键客户挽回，而不能任其流向竞争对手，这也是银行必须做和不得不做的事情。

（2）对"普通客户"的流失要尽力挽回。

普通客户的重要性仅次于关键客户，而且普通客户还有升级的可能，因此，对普通客户的流失要尽力挽回，使其继续为银行创造价值。

（3）对"小客户"的流失可见机行事。

由于"小客户"的价值低，对银行又很苛刻，数量多且零散，银行对这类客

户的无理取闹可以采取冷处理，顺其自然。如果挽回工作不是很吃力，或者是举手之劳，则可以试着将其挽回。

（4）彻底放弃根本不值得环流的“劣质客户”。

一般来说，因以下情况而流失的客户属于根本不值得挽回的：

不可能再带来利润的客户；

无法履行合同规定的客户；

无理取闹、损害员工士气的客户；

需要超过了合理的限度，妨碍银行对其他客户服务的客户；

名声太差，与之建立业务关系会损害银行形象和声誉的客户等。

总之，对有价值的流失客户，银行应当竭力、再三挽回，最大限度地争取与他们“破镜重圆”“重归于好”。对其中不再回头的客户也要安抚好，从而有效地阻止他们散布负面评价而对银行造成不良影响。对没有价值甚至是负价值的流失客户，则应做好放弃的准备。

六、客户催促快速办理

情景再现

一位20多岁的年轻白领姑娘要取5万元现金，可是由于前面客户的业务复杂，等了很久。

于是，姑娘找到大堂经理小朱。小朱看了她的取号单，确实等了一段时间了，马上向其致歉，姑娘随即开始表示各种不满，诸如取款机是个摆设只能取两万元够干什么的，等等。这时，其他一些等待的客户也都开始附和并指责工作人员。

解决方案

（1）听到有客户抱怨，大堂经理应快速到柜台服务区，查看和了解业务办理速度不快的原因。

（2）向客户致歉，平复客户的心情。话术：“实在抱歉，希望您再给我们一次机会，我将尽力为您提供帮助。”

（3）当着客户的面，适当提示柜员要加快业务办理速度；如果发现有客户在咨询业务，尽可能地帮助柜员解答客户的疑问，让柜员可以快速办理业务，提高效率。

（4）给客户“吃定心丸”。话术：“好的，我抓紧时间给您办理，这项业务需要……的时间，我会以最快的速度为您办理，不好意思，耽误您时间了。”

（5）引导这位客户去其他可以马上办理的柜台，包括VIP柜台。

（6）针对其他等待的客户，需要大声地、不卑不亢地做出解释：“抱歉让大家久等了，但大家知道，银行办理的都是和大家资金相关的业务，所以保证大家的资金安全是第一位的，手续多一些也就在所难免了，希望大家能够理解。”从客户的角度出发做出相关的解释，慢慢引导客户，使他们不要在情绪上相互影响。

（7）如果确实是由于柜员业务技能原因而造成速度慢，网点负责人应加强对员工技能的训练，提高员工的业务办理能力。

作者观点

无论让客户产生不满情绪的具体原因是什么，服务人员说或者写出的第一句话都应当起到减轻压力而不是增加不满的作用。这里就涉及某些客气话语的有效使用，例如，“希望您再给我们一次机会，让我可以尽力为您提供帮助”，这样的说服就非常有效，它可以让客户意识到不应当马上就做出最终结论。实际上，这种说法既没有表示道歉，也没有做出承诺，甚至没有保证肯定可以满足客户提出的要求。它只是简单地指出，我们确实希望为客户提供帮助，并鼓励客户针对令其不满的服务提出问题。对于服务人员来说，能够做到这一点就等于成功了一半。

七、窗口少，等待久

1.特殊情况

情景再现

某天上午10点，根据上级银行安排，网点要抽调两名员工到社区居委会，向居民宣传普及防范电信诈骗的常识。本来窗口就少，马上就到中午的高峰期了，大堂经理小朱一时有点发愁。

解决方案

（1）大堂经理应做好厅堂工作交接，使柜台人员提高工作效率。

（2）网点负责人应尽量避开客流高峰期抽调人员到场外工作。

（3）告知客户窗口少的原因，请客户理解。话术："非常感谢您的耐心等待，实在抱歉，今天工作人员……特殊情况，还请您谅解，我们会尽快为您办理。"

（4）必要时把VIP窗口普通化，加速办理业务。

作者观点

对于特殊情况，除了要提前做好预案，还要告知客户窗口少的原因，请客户理解，让客户做好心理准备。

客户排队久等的问题首先是银行服务方面的问题。银行由于人员有限，一些窗口无人服务，这对本来就很焦急的客户来说无疑是火上浇油。如何将人员合理安排调配，延长每个窗口的开放时间，是十分重要的问题。我认为，银行可以参考以下做法。

第一，VIP窗口可以适时普通化。在客户很多时，若没有VIP客户，负责VIP客户窗口的柜员可以临时为普通客户办理业务。第二，大堂经理做好客户协助工作。比如协助客户使用ATM或者网上银行办理业务，尽量引导客户不要在柜台办理，协助需要填写相关表格、复印证件的客户做好准备工作，尽量减少客户在柜台办理业务的时间。第三，精简业务流程，适当增加服务人员的数量，提高整体效率。

当然，客户排队也不仅仅是银行单方面造成的，客户不熟悉银行业务、办事拖沓、不做好事先准备、拒绝使用更加便利的办理方式等也是客户自身存在的原因，但银行是服务企业，应该尽可能满足客户的要求，或者增加多种教育服务，使客户熟悉银行业务，能够使用更加便利的业务办理方式。尽管在银行排队的人中，大多数都是"二八原则"中的80%的普通客户，不过客户虽普通，但口碑事大，在银行业竞争如此激烈的今天，银行的优质化服务尤为重要。

2.高峰期

情景再现

上午11点半左右，客户老王到网点办理汇款业务，取号的时候，发现自己已经排到了42号，前面还有十几个人在等。而网点一共有五个窗口，但只开了三个，其中一个还是对VIP服务的，普通的号只有两个窗口在办理。

这下老王不乐意了，找到了大堂经理小朱抱怨，为什么排队的人这么多，窗口开这么少。

解决方案

（1）致歉并告知原因。话术："非常抱歉，因为现在是午饭时间，我们换班去吃午饭，所以窗口开得少，请您谅解。"

（2）分流客户，疏导客户到ATM办理。话术："您的业务可以用ATM办理，既快又安全。请跟我来。"若客户还没有银行卡，话术："只要您的身份证带了，我们马上在自助开卡机上给您办卡，并开通网上银行和手机银行，以后很多业务就不用再排队了。"

（3）大堂经理需要在厅堂巡视窗口办理业务的情况，适当催促柜员提高效率。

作者观点

午餐时间，窗口柜员非常辛苦，到点而手头业务未办完不得离岗，因此，有时窗口工作人员要到13：00才能吃饭，甚至有时要到15：00才能吃饭。对于这一情况，必要时可以和客户沟通，请客户谅解。

很多客户认为，中午吃饭时间来银行办业务的人会很少。其实这是错误的！所以我们可以通过各种渠道通知客户，避开11：00～14：00这个时间段到银行办理业务。

3.午休时间

情景再现

柜员小王和小孙吃完午饭回来后聊了几句，正待上岗，结果这一幕被一个客户看到。

因为窗口开得少，排队很久的客户当时就生气了，所以客户大声指责小王和小孙，不快点上班还聊天！大堂经理小朱闻讯赶了过来。

解决方案

（1）先主动承认错误，请客户表示理解。话术：“对不起，您别生气，确实是我们的工作失误，我们这就尽快开设窗口为您办理。”

（2）催促柜员尽快上柜，尽量不要在客户面前聊天。

（3）如果客户确实很多，必要时可以协调主管增开窗口。

作者观点

无论什么时间，被客户看到员工在聊天而引发客户不满，都不应当。因为客户不了解银行员工上下班的时间，在客户的概念中，只要他在这里，员工就应该是上班的，在这个时候，客户要的就是服务。所以他们不要解释，只要结果！客户此时想要看到的结果就是更好、更快地办理业务。

4.客户转投诉

情景再现

柜员小王给客户办理定期转存业务，由于这位客户一次要转存11笔，耗费了不少时间。

一位一直在后面等待的阿姨，看到这个客户办理的时间这么长，很焦急，时不时站起来向柜台方向张望，后来干脆找到大堂经理小朱要投诉小李业务办理速度慢。

解决方案

（1）倾听，客户此时往往是要找地方发泄不满。话术：“别着急，请您慢慢讲，我会尽力帮助您的。”

（2）询问客户办什么业务，协助处理。话术：“这样，您办理什么业务，我这边协调一下窗口，马上为您办理，抱歉让您久等了。”

作者观点

大堂经理在倾听客户陈述事实和表达情境时，必须注意以下问题。

（1）有时间倾听。在接待客户前，大堂经理必须合理地安排自己的工作时间，切忌“来也匆匆，去也匆匆”，以便有足够的时间让客户从容而又充分地表达自己的情境和陈述事实，这是有效、全面地把握客户真实需求的充分条件。

（2）集中精力倾听。大堂经理在与客户沟通的过程中，必须全身心地参与到与客户的谈话中，全神贯注地倾听客户谈话，切忌三心二意、左顾右盼，不要被动倾听、选择性倾听，要与客户保持稳定的目光接触，采用积极倾听的方式让客户感受到尊重与关注，给客户以诚恳、信任与鼓励。

（3）围绕客户想法倾听。在倾听客户陈述意见和表达想法时，大堂经理必须将倾听重点放在客户谈话所表达的主要想法上，避免主观臆断客户的感受与想法，以免错误地理解和歪曲客户潜在的真实需求。

（4）积极回应客户的想法。大堂经理要在适当的时机运用反问释义、举例说明等语言或点头认同等非语言方式表明自己对客户谈话的理解程度，体现营销经理对客户谈话的认知态度与负责精神，也便于工作，使营销经理进一步验证客户需求的真实性。

（5）重复客户的主要想法。在让客户重复表达自己的想法和对客户想法进行分析、归纳与评价的基础上，运用复述方式重复客户的主要想法，向客户求证你对客户谈话内容理解的准确程度与深度。

（6）修正个人偏见。在倾听过程中，大堂经理要避免以态度或肢体语言表示自己的不满、不耐烦或不赞同，更不能以个人好恶选择倾听方式与倾听对象，而是要满腔热情地使自己成为客户倾诉的对象，让客户放下包袱，尽情倾诉。

（7）察言观色，调整策略。沟通的过程是大堂经理与客户之间从沟通、谈判、处理分歧化解冲突到形成共识、建立良好关系的过程。由于大堂经理与客户间所处角色不同且具有利益上的差异，在交流与沟通过程中难免会出现想法差异和理解歧义。一个成功的大堂经理必须学会换位思考，察言观色，化解倾听过程中与客户间产生的分歧和矛盾，适时调整沟通策略，有效消除客户疑虑，以积极的态度接收客户的批评与建议，回答客户的问题，把握客户的需求，与其建立起良好的长期合作的战略伙伴关系。

第四节　客户遭遇诈骗

一、稳住客户

情景再现

早上网点刚开门，一位男客户急匆匆地找到大堂经理小朱，要求办理汇款业务。小朱看客户很着急，就询问道：“别着急，怎么了？”

客户告诉小朱：“我爱人陪女儿去北京打工，女儿出车祸了，需要马上动手术，需要5万元，北京×××医院打来了电话，让马上汇钱！”

这个时候，客户的手机响了，客户接起后依然很着急，对着电话说道：“暂时没有5万，先汇3万行不行？”

挂了电话，客户又跟小朱说：“麻烦你们了，我先汇3万，先汇3万！”

小朱觉得事有蹊跷。

解决方案

（1）安抚客户。话术：“先生，您别着急，我这就给您安排窗口。”

（2）在带客户去窗口的途中提醒客户。话术：“不过先生，您有没有和您爱人核实一下情况，因为现在利用这种方式诈骗的还挺多的，前几天我们银行刚遇到一起。”

（3）提醒客户核实电话。话术：“您要是联系不上您爱人，我可以帮您打114问一下北京这个医院的电话，我们直接打到医院再了解一下情况。”

（4）提醒客户核实账号。话术：“先生，您看这个汇款账号的收款人不是医院啊，我觉得还是需要再问清楚一下。”

作者观点

不法分子选择诈骗对象时，一般会选择防范意识比较薄弱的中老年人。如果我们遇到这种客户着急汇款的情况，需要多留心一下。

在电话诈骗正在进行时，我们需要帮助客户细心观察，认真执行相关规章制度。

二、追回钱款

情景再现

一位60多岁的女客户来网点办理业务，大堂经理小朱觉得这位客户可能遇到了电信诈骗，于是极力劝阻，但客户仍然执意要汇款，最后柜员小王在办理时以种种理由拒绝了。

没想到的是，这位客户又到ATM上转账了。汇款之后，联系不上对方，她这才意识到自己被骗了，又哭又闹地请求银行帮她退回该汇款。

解决方案

（1）如果能退回，尽量帮客户退回。话术：“您先别着急，我帮您看一下这笔钱的情况，我们尽可能帮您把钱保住！”

（2）如果实在退不回，向客户解释清楚，表示对客户的同情。话术：“我们真的很遗憾，这样的情况谁都不愿意遇到……”

（3）必要时，请客户报警。

作者观点

平时，银行需要抓好案防教育，强化案防意识。银行应定期组织员工开展业务培训和风险案例的学习教育，特别要注意电子银行诈骗，提高员工识别诈骗案件的能力。

我们应通过多渠道向客户宣传电话诈骗的案例，提高客户的识别和防范能力，以客户资金安全为出发点，进而提高客户对银行服务的满意度，提高银行的社会形象。

第五节　客户遭遇盗刷

一、确实被盗刷

情景再现

一位老先生在跨行取款一个月后，发现银行卡内少了3500元。

于是，他来到网点，找大堂经理小朱要个说法。

解决方案

（1）安抚客户，冻结卡片。话术：“您别着急，我先帮您把卡片冻结了，避免产生更大的损失。”

（2）帮助客户查询盗刷的原因和盗刷的明细，提交主管领导和相关部门，协助客户报警。

作者观点

提醒客户开通短信通知业务。万一出现盗刷情况，持卡人可以根据短信通知及时发现并最大限度地减少损失。

二、误以为被盗刷

情景再现

一位客户签约了银行的短消息提醒业务，每个月扣费3元，扣了几个月都相安无事。

但是这个月，客户突然收到一条扣费不成功的短信。他以为卡片被盗刷了，于是前来网点询问。

解决方案

（1）帮助客户查找原因。话术：“您先别着急，我能看一下您收到的短信吗？”

（2）询问客户是否签约过相关业务。话术："从短信看，这是我们银行给您发送的，您有没有办理过……（业务名称）？"

（3）若客户没有签约过，则帮助客户查询其账户信息和扣款原因。

作者观点

事后，应当夸赞客户的小心。话术："您这么小心谨慎是对的，下次如有类似情况，一定也要注意，您也可以先通过电话冻结卡片，我们会随时为您提供服务。"

还可以提醒客户，如果以后遇到类似盗刷事件，除了第一时间联系银行以及报警外，还应当就近使用一下卡片，比如通过POS机或ATM进行交易，证明卡片在自己身边，以便索赔。

第六节　第三方失误

一、客户错认工作人员

情景再现

“你要帮我把钱要回来！”一位客户有点儿委屈地跟大堂经理小朱说。

“您先坐下慢慢说，怎么了？我一定尽力帮您。”小朱安慰道。

“我昨天来存钱，结果那边有人推荐我买基金，穿的衣服和你们都差不多，我以为是你们的工作人员，就买了。我回去越想越不对，今天来一看，真的上当了！”

解决方案

（1）解释原因，真诚致歉。话术：“特别抱歉，他们确实只是我们合作的基金公司，只是在我们大厅销售来着。这个也怪我们没有跟您解释清楚，实在抱歉。”

（2）加强对第三方的管理和沟通，比如第三方的着装、介绍话术、工作区域等。

（3）积极协调解决。话术：“您别急，我帮您看看现在是什么情况，由我们银行出面为您沟通，肯定给您一个满意的答复。”

作者观点

银行也需要加强对在网点工作的第三方人员的培训，提高其人员素质。同时应注意对方的着装、工牌等细节，避免过于接近银行员工而造成误会。

二、快递投递失误

情景再现

客户李先生在网点申请了一张信用卡，但办理完半个月了，依然没有收到卡，因此来到网点进行投诉。

这天正好是大堂经理小朱当班，于是小朱接待了他。

解决方案

（1）核对客户身份，查询客户的卡片状态等信息。

（2）积极帮助客户查找卡片无法收到的原因。

（3）各类原因的对应话术及对策如下。

“我们这边卡边已经寄出了，应该是快递员没有来得及或者是忘记配送。我们帮您联系一下快递公司，请他们尽快派件，麻烦您再等等，好吗？感谢您的配合！”

“我们帮您联系了快递公司，对方说派件不成功，我们再核对一下您当时填写的信息，看看有没有哪里弄错了。”如果是地址填错，我们需要帮助客户补办信用卡。如果是预留电话错误，则需要客户带上本人身份证明到银行柜台进行办理。

“我们帮您查询了一下，现在卡片有可能已经送到了收发室，只是收发室没有通知您去领件。您可以到单位或者您所在的小区去询问一下具体的情况。”

“我们非常抱歉地通知您，您之前的审核没有通过，请您在以后的生活中保证良好的信用，三个月之后可以再次申请。”

如果客户确实收不到，“我们非常抱歉，让您等了这么久，我现在就帮您联系补寄，大概再过一周的时间您就能收到卡了。”

作者观点

无论是不是银行的责任，我们都需要帮助客户找到原因，有针对性地解决问题。

三、短信提醒未收到

情景再现

“但这是你们的原因造成我逾期的，你们没有通知我！”一位客户冲小朱嚷道。

事情是这样的，这位客户使用信用卡两年来，每月都按照短信提醒还款，但是最近的一次还款却因为未收到短信而造成了逾期，她很不高兴！

解决方案

（1）表示歉意，查询原因。话术："实在抱歉，确实是我们的问题，为了保证您之后能如期收到短信，我先帮您找到原因，请您先别着急。"

（2）告知客户不必担心。话术："您放心，目前只是短时间逾期，不会影响您的征信，目前卡片也很安全，不会被盗刷，没有人改过您的资料。"

（3）确认客户目前能否收到银行的短信提醒。话术："之前应该是××公司那边的问题导致的，您再看一下现在能不能收到短信？"

作者观点

之前一位银行的朋友向我抱怨过，她的一位客户在过年期间忘记还房贷，结果投诉她没有及时提醒。其实，我们员工也都是人，肯定会有失误的时候，而我们所依赖的系统也有可能会出问题，所以，我们在平时也需要多提醒客户，对关系到自己切身利益的事情要自己多上心，比如信用卡还款和贷款还款。

四、代缴费用重复扣费

情景再现

"这个电费怎么又扣了一次，你能帮我查一下吗？"一位客户找到大堂经理小朱说。

原来，这位客户当天银行账户余额不足导致电费扣缴失败，她到柜台缴纳了电费之后又在账户里存了钱，结果账户又扣了一次电费。

解决方案

帮助客户解决。话术："实在抱歉让您遇到这样的情况，不过您别担心，多扣的费用会充到您的账户里，作为预收电费使用。"

作者观点

建议代扣客户采取固定缴费方式，避免同一时间采用其他方式引起重复缴费。

第七节　其他事件

一、客户物品遗失在大堂

情景再现

某客户到银行办理取款业务，匆忙中把钱包遗忘在窗口柜台上，等大堂经理小朱发现时客户已经走远了。

小朱只好先把钱包收了起来。

解决方案

（1）立即收好，双人清点钱包内物品并做好登记。

（2）如客户来找，应和主管一起核实相关资料，经确认后交还给客户。话术：“您好，您别着急，为了您的财产安全，我能先和您核对一下钱包里的物品吗？”

（3）也可以通过客户资料查找联系电话或地址，主动联系客户。

（4）如果无法找到客户，可持客户身份信息和银行证明到派出所查找，或请警察帮助查找。

作者观点

我经常看到有的银行在柜台里面的玻璃上放有不少客户丢失的身份证，等着客户前来认领。其实，我们完全可以主动和客户联系一下，多想些办法，比如可以通过电视台的便民栏目帮忙找一找失主。

一样的事情，两种处理方法，就会得到不同的结果。它反映出银行对待客户的不同态度。主动给客户送去丢失的身份证，为客户提供了超值的服务，也创造了感动。这本身已经超出了银行业务的范畴，它实际上体现了人与人之间的一种真诚关系，也体现了银行员工对客户的一片真情。

二、客户重复购汇

情景再现

“麻烦你，我要取1000欧元。”客户对大堂经理小朱说。

“好的，您这边请，我们先办一下购汇吧。”小朱带着客户来到自助设备，办理了1000欧元的购汇。

第二天，客户到窗口取款以后，发现账户上还有1000欧元，原来原本其账户里就有1000欧元，昨天没有查询账户余额，结果重复购汇了。

解决方案

先查询一下结汇的价格，看看是否会有损失，告诉客户结果，让客户自己做出选择，承认错误，必要时弥补客户的损失。话术：“实在抱歉，确实是我们没有了解清楚您的需求，导致您重复购汇了，您看一下，这两天汇率变化不大，如果您要换回来的话，大概会损失一点手续费。这是我们的失误导致的，如果您确定要换回来，您的损失我们会赔偿。”

作者观点

克里斯托弗的11条原则[注]可以运用于银行服务失误的补救，具体内容如下。

（1）行动迅速。时间是服务补救成功的关键要素之一，如果是在银行营业场内所发生的服务失误，一线人员应立即对客户的问题进行回应，即使不能及时解决，也应立刻求助网点专门人员或管理人员。如果是其他渠道发生的问题，比如电话银行、网络银行发生服务失误，应限定一定的解决问题的时间，并向客户做出承诺，不要让客户感到自己在无限期地等待。

（2）允许客户宣泄情感。发生服务失误时，面对客户的抱怨，员工应具有耐心，尊重客户，并保持倾听状态。

（3）不要与客户争辩。发生失误时，有些银行人员会先和客户争辩谁是谁非，这样的争执只会加深矛盾。在这种情况下，与客户协商如何解决问题才是我们真正要做的。

（4）对客户表示理解。当客户发现自己的想法被认同时，他抱怨的目的就在一定程度上达到了，客户的不安和焦躁也会有所平复。

（5）澄清真相，梳理原因。员工不与客户争辩，并不意味着要模糊真相。相反，银行人员应在倾听客户描述的基础上，引导客户一起发现服务失误的真相。

（6）允许客户质疑。并非所有的服务失误都是银行的错，但是，不管客户的立场是否正确，都应允许客户质疑，让客户感到即便自己的需求没有得到满足，也得到了足够的尊重。

（7）提出解决问题的步骤。所有的补救措施最终的落脚点都是解决问题，如果问题确实出在银行一方，银行应向客户明确承诺解决问题的方法和步骤。

（8）使客户知悉服务补救的进展。对于不能在第一时间及时补救的服务失误，银行应派专人向客户传递服务补救的进展信息，让客户知道银行一直在为补救付出努力。

（9）考虑提供赔偿。

（10）坚持不懈地努力重获客户的好感。有时，在服务补救过程中会遭遇客户一再的否定和拒绝，这将影响银行员工的服务信心和今后的客户关系。银行员工需要不断地解释和努力，消除客户的失望情绪，以使客户扭转对银行的不良印象。

（11）自我检讨，优化服务系统。一次服务补救的成功只是解决了一个问题，只有进行了充分的检讨，银行才能发现服务系统中存在的疏漏，并予以完善，这样才能杜绝此类事件的再次发生。

三、客户不愿扫二维码

情景再现

“您好，能麻烦您帮我们扫一下二维码，关注一下我们的公众号吗？”大堂经理小朱对一位客户说。

这大概是小朱今天第N次重复这句话了，可是大部分客户都不愿意配合。

解决方案

（1）解释扫码原因。话术：“我们会在这里推送很多最新的市场和理财信息，为了您能更好地把握市场动态，享受我们的服务，麻烦您扫一下这个二维码，关注一下我们的公众号吧。”

（2）适当奖励扫码客户。话术：“只要您随手扫一下，我们就有礼物赠送。”“关注我们的公众号，有红包拿哦！”

作者观点

奖励只是手段，最根本的目的还是扫码关注后为客户带来价值。

四、银行利息计算错误

情景再现

客户在柜台支取了一笔定期存款，但是自己没有计算利息，回家后发现银行少算了。

于是，这位客户又来到网点理论，表达了强烈的不满和对银行的不信任。

解决方案

（1）理解客户。话术：“非常抱歉又让您跑一趟，您觉得哪里有问题，我再帮您算一下，因为都是系统自动算好，出现错误的概率很小，但是也不排除有算错的可能性，我再帮您看一下吧。”

（2）认真核查利息计算是否有误。

（3）告知客户计算利息的规则和步骤，验算利息计算过程。

（4）和客户一起核对电脑利息清单。

作者观点

虽然现在发生这种错误的概率很小，但是我们仍需要站在客户的角度，耐心地帮助她重新计算核查，让客户放心。

五、客户离柜后发现短款

情景再现

柜员小李帮一位客户办理取款3万元的业务，办理完成后，客户没有在现场点款就离开了。

过了一会儿，客户又回来了，直接找到小李，说她少给了700元钱，要求索回。

解决方案

回报主管，在条件允许的情况下，可调取录像查看该笔交易的情况，确认业务的合规性。话术："非常抱歉让您又跑了一趟，我们会尽力为您解决的。我们的柜台和大堂都有监控，一查就知道当时的情况了，如果真的少给您了，我们一定会马上补回给您，并且奖励您发现了我们工作中的失误，您看可以吗？"

作者观点

在向客户付款的时候，需要帮助客户在验钞机上过一下细数和真伪，并且提示客户当场数清楚，同时留意槽内现金是否已被全部取走。

当事情发生时，工作人员应当及时做好解释工作，将客户请到接待室核实事情的经过，最终让客户满意，维护好银行的形象。

六、客户离柜后发现假币

情景再现

"我昨天在银行柜台取的10万元现金中有一张100元是假币。"这天一早，大堂经理小朱就接到了投诉。

这位客户还指责网点："你们这儿对现钞辨假把关不严，辨伪设备和水平也太落后了，竟然给我假币！"

解决方案

（1）安抚客户，告知解决方案。话术："您别着急，我们会尽力帮您解决。我们银行的机器上都有记忆U盘，把U盘插到电脑上就能查询最近的钱号、面值，也能查到您的钱是不是从我们这里取出的。如果是我们的责任，我们一定不会推脱。"

（2）必要时查看录像，防范员工的道德风险。

作者观点

现在，假币的制作水平越来越高，有些旧的机器确实不能识别新型假币，

因此，我们需要及时更新设备，避免带来不必要的麻烦。

七、银行举办客户微沙龙

情景再现

这天下午三点，银行即将举办“微沙龙”。

随着时间的临近，等候的客人越来越人多，各类业务也在正常办理中。还有大概10分钟就到三点了，大堂经理还在迎接客户，这段时间该如何利用起来呢？

解决方案

（1）感谢等待。话术：“欢迎大家来参加我们今天的沙龙，活动大概还有10分钟就开始了，非常感谢大家耐心的等待！”

（2）介绍产品。话术：“我利用这一点时间‘以公谋私’一下，这份折页上有我们银行最近推出的新的理财产品，我发给大家看一下，大家有什么问题可以随时咨询。”

（3）引导客户相互认识。话术：“大家都是我行的优质客户，相信平时工作和生活中多少会有些交集，大家可以和各自周围的朋友相互认识一下。”

作者观点

对于银行来说，在特定时间举行客户沙龙是每位客户经理的常规工作。举办客户沙龙要达成以下目的：答谢客户长期以来对我们的支持；借此机会，加强与客户的情感交流；并在此基础上推介相关产品，实现相关产品的销售。

沙龙结束之后，一定要“趁热打铁”。一般来说，沙龙结束后的两周内是维护客户的最佳时间。客户对于沙龙内容还在回味、消化的过程中，我们可以在这个时候通过短信感谢客户前来参加活动，通过电话或上门的方式对客户进行回访，并在此基础上对客户进行营销。在此过程中，我们要对客户进行深度了解，进一步摸清客户的喜好和金融诉求。

八、帮忙照看孩子

情景再现

下午两点多，大堂经理小朱正在指导一位客户填写单据，一抬头，看见从门口走进一位年轻妈妈，一手抱着一个三四个月的婴儿，一手提了个很大的包，看起来很吃力的样子。小朱连忙过去询问并帮忙。

这位妈妈说："你帮我抱下孩子吧，我的资料都在包里呢。"

小朱心想：我本想帮忙看着或拿着包的，没想到客人偏偏让我帮忙抱孩子，我可不会抱这么小的孩子啊……

解决方案

（1）规避问题。对于带婴幼儿的客户，我们最好不要去抱客户的孩子，即使是对很熟悉的客户也应尽量避免。因为抱的姿势、抱的角度、抱的舒服度等都有可能会让孩子不舒服。话术："非常抱歉，我确实不太会抱孩子，怕万一抱不好，孩子该哭闹了。"

（2）感谢信任。可以在可能的情况下帮助客户照看物品或提拿大件物品，注意防碰撞，轻拿轻放，最好在监控可拍到的空间内，保证物品安全，不去触碰客户的手提包或小件随身物品。话术："谢谢您这么信任我，我看我还是帮您做点力所能及的事情吧，我帮您把包提着，您腾出手来拿资料。"

（3）优先办理。尽量让她们优先办理，或去VIP窗口。如果没有优先办理的可能，需要等候排队，给他找一个安全的、环境舒适一点的地方等候，避免很多客户出入期间碰到孩子。话术："我尽量给您争取早点办，您先跟我到这边来坐一下吧，这样站着太累了。"

作者观点

记住，不要去抱客户的孩子，不要给孩子吃的，不要给孩子太小的玩具，不要故意开玩笑吓唬孩子。如果一定要给孩子玩具，则必须是消过毒的，保证玩具没有尖、没有棱、没有可拆卸的部分、没有被吞咽的可能，并做好安全提示。

九、内部协助与工作

情景再现

这天下午行里举办活动，需要从柜员小王所在的网点抽调两名柜员参与协助，小王有幸被领导选去帮忙了。

但是眼看快到去活动现场的时间了，小王手头的客户还没办完……

解决方案

（1）秉着先外后内、先急后缓的原则，尽量先把本次业务办完。

（2）如果实在办不完，请客户理解，并转到其他柜台。话术："真的很抱歉，我这边还有急事必须马上赶过去，希望您能理解，我已经跟旁边的柜台说好了，马上就给您办，不用您再排队，您看行吗？"

作者观点

银行举办活动应尽量避开高峰期。遇到类似问题，要和同事做好交接，请客户谅解，避免带来不必要的纠纷。

---

1. 王琳，朱文浩.结构性思维［M］.北京：中信出版社，2016.

第八节　残障客户

一、语言障碍客户

1.听力障碍客户

情景再现

下午三点多，有一位30多岁的先生来到网点办理业务。柜员小王和他沟通时，他用手指了指耳朵，小王看到他戴着助听器，原来这位先生的听力不太好。

解决方案

（1）尽可能向客户提供书面信息和资料。

（2）使用简短的词和句，在他确认后再说或写，保证每一个点都沟通到位。话术：“那我稍微大声一点说，您要是听清了就跟我点一下头，好吗？”

（3）利用表情和手势强调关键问题。

作者观点

用客户容易理解的方式进行沟通，平等地对待残障客户，尊重和关心他们。同时应当注意敏感客户，避免在客户没有提出请求时就急于提供帮助，伤害客户的自尊心。

2.聋哑客户

情景再现

中午12点半左右，有两位20多岁的先生来到网点办理业务。大堂经理小朱在询问其办理的业务类型时，他们拿出一张纸，上面写着“取钱”，小朱再次询问具体数额和是否预约时，客户用手语和他沟通。

由于不太会手语，小朱此时有点儿懵。

解决方案

（1）聋哑人在来银行办理业务时大部分会自己先写下来，所以可以通过书写的方式，利用表情、手势和书写配合完成业务办理。

（2）建议厅堂人员学会五句常用的业务手语，每个网点至少有一位能够会十句以上手语的工作人员，关键时刻可以与客户简单用手语对话。

作者观点

银行首先需要为生活在本地的聋哑人在营业网点推出手语服务。目前，聋哑人办理金融业务的频率越来越高。过去，工作人员与聋哑人只能使用纸笔通过书写进行交流，很不方便。而现在，一个简单的问候手语就可以让聋哑客户激动不已，进而拉近银行与聋哑客户的距离。

二、视觉障碍客户

情景再现

某网点旁边有一家盲人按摩店，所以经常会有盲人来存钱、取钱，大堂经理小朱对这些老客户都很熟悉。

这一天，恰巧当值的柜员是个新人，小朱便主动和新柜员交流了业务办理的注意事项。

解决方案

（1）如果遇到视力不好的客户，大堂经理和保安人员可以帮助客户代填单据，也可以请客户将银行的相关单据带回家，由家人或朋友代填后再到银行办理业务，这样可以避免风险。

（2）唱收唱付很重要。这些客户虽然看不见，但他们能听见和摸到。工作人员在为这些客户办理业务时，说话一定要清晰，放慢语速，但是声音不要过大，保证他们能听到就可以了，注意保密和安全。

（3）提醒对方。话术：“这是您的钱和身份证，您坐在这里清点一下，点清楚了再走，不用着急，另外，随身物品不要忘了拿！”

（4）大堂经理或柜员如果能够直接叫出这些客户的姓氏，与之打招呼，

他们会很开心，会有安全感。如果银行能再安排专门的窗口或专门的人员为他们办理业务，他们会更放心。

作者观点

我们应当在有效控制风险和确保残疾人客户的人身财产安全和隐私安全的情况下，不断完善营业场所、自助机具设备、网站和服务热线等方面的无障碍设施的建设与改造，更好地满足残疾人客户的日常金融服务需求。

如果视障人士等因身体缺陷不能签字，在法律规定的常规方式下无法完成合同签订，经双方协商后也可以采取其他变通方式达到订立合同的目的，比如通过按手印的方式。这种变通方式在办理部分银行业务的过程中，如存取款和汇款等业务，也是可行的。

人的某一个部位有缺陷，身体的其他部位可能就会特别发达，我们称这种现象为代偿。针对这类客户，我们在与之交流时可以扬长避短，试着去发现他们其他方面的优点。

三、行动障碍客户

情景再现

早上10点左右，大堂经理小朱正在忙于客户的分流，恰好抬头看到一位客户架着拐杖要进网点，小朱迅速迎上前招呼。

解决方案

（1）帮忙前，先询问。以客户为中心，尽量为其提供更多服务和尊重，但是需要注意，在帮助客户前一定要先询问。例如，“您好，先生，需要帮忙吗？”或者，“您好，先生，我扶您好吗？”待客户同意后可帮扶。

（2）优先办理。根据客户的回答和业务类型尽量优先为其办理，或安排客户在方便的地方等待；客户拒绝优先办理时，按照正常的客户对待。客户进门和离开时，注意帮助其开关门和提供温馨提示。

作者观点

除了在服务上能够更好地帮助行动不便的客户，银行也需要在硬件上多做工作。例如，在门前设置无障碍坡道，并在合适的高度设有呼叫按钮，方

便客户求助银行工作人员；在自助设备区域，为残疾人特别定制高度较低的ATM等。

提供服务需注意因人而异。有的人自立和自理能力很强，不愿别人把他看成是残疾人；有的人自理能力弱或身体不适，特别希望你像照顾病人一样提供无微不至的服务。所以，很重要的一点是要先询问客户是否需要帮助。

四、精神障碍客户

情景再现

有一位精神方面有障碍的客户，时常拿着莫须有的存单或纸张到网点来，声称要来取钱，大堂经理小朱每次都哭笑不得。

解决方案

灵活应对他的取钱要求。话术："您这金额太大啦，需要预约，您今天先回去，改天预约了再过来！"或者，"这么多钱，要两个人来取才行，您回去叫上家里人陪你一起来！"

作者观点

面对这样的客户，我们还应当避免他影响大堂内的其他客户，总之需要灵活应对。

第九节　其他特殊客户

一、小语种外籍客户

情景再现

这天下午，网点来了一位外国客户，一副很焦急的样子。因为他说的是小语种，所以厅堂内没有人能听懂这门语言。但是这位客户，又实在很着急。

大堂经理小朱得赶紧想想办法了。

解决方案

（1）试着使用英语沟通。

（2）想办法让他写下来，或出示护照、身份证明、身上的钱币等能辨别其国籍的物品。将物品拍下来，传给分行或其他网点，请他们帮忙辨别，或者上网查询。

（3）知道客户国籍后，可以利用翻译软件，或者请专家与其沟通。

作者观点

对于可能出现的特殊业务、特殊人群，一方面，我们可以提前建立外部支持系统库；另一方面，我们可以迅速找到外部支持，协助我们完成业务。

二、怀孕晚期客户

情景再现

这天，一位怀孕七八个月的孕妇来到网点，拿着存折要取5万元钱，说是准备生产的时候用。

大堂经理小朱见状马上帮她安排窗口。

解决方案

（1）特事特办。对于怀孕晚期的客户，尽量照顾她们优先办理，避免等候时间过长可能产生的问题。大堂经理或柜员要主动和正在等待的其他客户沟通，请大家帮忙照顾一下孕妇。话术：“您好，能不能请您稍等一下，让这位孕妇先办一下，她的业务也很简单，大约需要两三分钟就好了，谢谢您！”

（2）万一其他客户不同意，那也没有关系，你努力争取过就可以了，只能抱歉地和孕妇说再等等了。话术：“非常抱歉，前面的客户也很着急，得麻烦您坐在这里等一下，您注意安全，有需要及时叫我就行！”

（3）顺势营销。对于这样的客户，今后如果还要经常跑银行显然会越来越不方便，如果客户带了身份证，可帮助客户开卡并推荐我们的网上银行或手机银行，方便客户今后足不出户也可以办理各项业务，并在网点协助她安装和学会使用。话术：“您这种情况，后面几个月都不方便出门，我帮您办一下网上银行和手机银行吧，这样您在家也能处理很多事情了。”

作者观点

对于这些客户，安全始终是第一位的。

第十节　不同个性的客户

一、客户专业但不刁难

情景再现

“你给你们柜员说一下吧。”这天，一位客户找到大堂经理小朱，说，“我觉得他和其他客户沟通的时候语言有点尖锐，表情和态度都不是很好，介绍产品也没耐心，我都有点看不下去了。”

小朱马上向这位客户道谢并致歉。

解决方案

（1）感谢客户的批评指正。话术：“感谢您对我们的关心，能及时指出员工问题，帮助我们改正。您来找我反映而不是直接投诉，等于给了我们员工改进的机会，真的谢谢您！”

（2）继续请教。话术：“麻烦您看看我们还有哪里做得不好、需要改进的，一并指出来，方便我们今后整改。”

（3）尽量留下客户的联系方式，了解客户职业。一方面请他多监督，另一方面以后有客户答谢活动时也可以邀请他，当然还可以建立信任，帮助我们营销。

作者观点

大堂经理在提醒柜员整改的时候，需要注意以下三点。

（1）注意时间，在业务不忙时提醒一下。

（2）注意方式，用一个小纸条悄悄写给他，并配合鼓励的话。或者悄悄地对他说：“我们一直认为你还是很好的，那既然客户提出来，可能我们或多或少存在着不足，以后注意一些就行了。”

（3）注意情绪，在你和柜员情绪都很好时去沟通，效果会更好，否则可能会火上浇油。

二、同业客户

情景再现

某日，网点来了三位女士，大堂经理小朱上前询问她们办什么业务，她们说只是一般业务。取号后三人分别去了不同的业务柜台。

这三人与工作人员进行交流后，有两个人向小朱提出了不满和抱怨。

小朱心想，可以很肯定的是，她们就是故意来找碴的，而且还是来学习的外地同行。

解决方案

（1）表示欢迎，若能快速识别出是同行，那就不妨直说。话术："欢迎光临我们网点指导工作，一看就是同行，需要哪些配合吗？希望多提建议，以便我们今后整改！"这样做的目的就是先声夺人，不给同行找问题并投诉的机会。若识别不出，则正常接待。

（2）赞美她们。对于识别出来的同行，可以说："不愧是我们业内人士，您真的很专业，提出的意见和建议都很到位，我们要积极向您学习。"对于未能识别出来的，可以运用话术："您提出的问题很专业，我们一定积极整改。"

（3）在处理这些客户的投诉时，应按照正常的不满或投诉流程处理，注意缜密细致，条理清晰，政策明确。

作者观点

遇到类似情况时，我们需要理解同行、尊重同业，正常接待就好，并积极向同行请教学习。

三、特别挑剔的客户

情景再现

这天，一位女客户在办理完业务后向大堂经理小朱提出不满，说银行的标识太没有品位，柜员长得也不好看，服装色彩也不讲究，不如××银行。

小朱觉得她好挑剔，心里不愿意搭理她，听了她的抱怨之后敷衍着回答了几句，客户就走了。

解决方案

（1）尊重并夸奖。话术："谢谢您提出这些专业的意见，关于标识和服装的问题，我们会向总行领导汇报看看是否能改版。哈哈，关于柜员的长相，我们觉得还行，毕竟像您这样既漂亮又有气质的人不多。不过，我们今后一定向银行领导申请，多招聘些漂亮的员工，更好地为客户服务。"

（2）知恩并感谢。话术："谢谢您的指点，正是有了您这样高素质的客户，我们才有更多进步的可能。"

作者观点

挑剔的客户是我们成长的源动力。

这种客户也属于表现型客户。他们常以自己的审美要求别人，喜欢被别人欣赏和赞美。上述这位客户之所以是办完业务后才去和大堂经理讲各种不满意，很可能是因为在进门时或在窗口办理业务时都没有得到赞美或认可。

下次这些客户再来时，大堂经理在她们进门时就可以表示赞美，当然她们走时也需要亲切告别一下。比如，"张女士您来啦，好久不见，您总是这么漂亮。""通过刚才的交流看得出，您的个人修养真高，每次都特别期待您的到来。张女士，您要常来啊，也可以介绍您的朋友来，一定都是您这样的高素质、高价值客户。"或者，"哇，这是您自己盘的头发吗？有时间也教教我们吧！"

其实，这类表现型的客户也会是我们很好的宣传员和营销员。

四、自以为是的客户

情景再现

某天上午10点左右，网点来了一位中年男性客户办理现金汇款业务。通过刷卡取号可以看到，他是普通卡，但是他却向大堂经理小朱要求去VIP窗口办理。

小朱说：“不好意思先生，我行的VIP客户才能进去办理业务。”

客户听完立刻火了：“我在哪里都是VIP，就在你们家不是！”

小朱有点儿讨厌他的嚣张，既不吱声也不同意，两人陷入尴尬局面。

解决方案

（1）因势利导。话术：“既然您在哪里都是VIP，那在我们这里也办一张VIP卡吧。”可以先让客户去VIP室体验一下，同时为其办理一张贵宾卡。

（2）顺势营销。客户带着现金来汇款，说明客户有资金往来，可以顺势帮助客户开通网上银行和手机银行。话术：“我帮您开通一下网银和手机银行吧，这样您在家就能享受到我们的VIP服务了。”

作者观点

当“两人尴尬对立”时，如果我们能够主动打破沉默并示弱，在心理上就赢了！

与此同时，我们说话时应注意语气和分寸，不要和客户抬杠，不要“看着这样的人就来气”。每个人性格形成的背后都有不为人知的因果，每个人也都希望别人以自己为中心、受到重视，我们没有足够的智慧一下就看透人心，所以，面对这样的客户，多些宽容和理解，宽容别人就是善待自己。

五、喋喋不休的客户

情景再现

某网点的周围是居民小区，工作人员对很多常来的大爷、阿姨都很熟悉。有几位大妈还会不定期地来和理财经理聊天，问问理财啊，聊聊孩子啊，说说邻居啊，侃侃物价啊，说的大部分都是与业务无关的家长里短的话题。

网点客户少的时候没事，但有时来办理业务的客户很多，这些大妈还是来这样聊天，理财经理很是无奈。如果拒绝，担心这些客户会把钱转走，再也不来了；如果不拒绝，每天都忙得团团转，实在没空和她们聊天。

解决方案

善意提醒。话术："大妈，实在抱歉，我这会儿真的太忙了，您看后面还排了好几个人，您在这稍坐一会儿，等我忙完这一波再过来陪您，您看可以吗？"

作者观点

庆幸吧！这些客户是因为喜欢你，所以才愿意和你聊天。或许是因为你善解人意，或许是因为你会说话，总是说到大妈的心坎上，也可能是你曾经做过什么为她们排忧解难。

老吾老，以及人之老。老人不容易，不忙时陪她们聊聊天，转换一下心情；忙时就和老人家说清楚，请她们理解，存款自然就只会增加而不会转移了。

六、偏重说教的客户

情景再现

某网点附近的一个小区里有很多市政府的各级领导和家属。有一天上午，网点的人很少，一位60多岁的大叔过来办理跨行转账的业务，由于需要填单，大叔显得很不耐烦。

在办理业务的过程中，大叔就在柜面上不断地对柜员小王说："你的业务也太慢了，人这么少还这么慢，人要多还不得排队啊，你要多加强业务培训和技术训练啊，我们那时候在单位虽然不是银行业务，但是我们都有大练兵、大比武，我的技术总是第一名啊，还上台领奖呢……"

解决方案

感谢与赞美。话术："感谢您的提醒，您说得对，当年您一定很厉害，现在您也很了不起啊。碰上您也是我的福气，今后我一定好好努力，向您学习！大叔，希望您经常来，看看我的进步啊。"

作者观点

俗话说，"不听老人言，吃亏在眼前"。老人的愿望是好的，他们不想让我

们年轻人走弯路，是为我们好。因为曾经的辉煌中一定有他们努力的身影，当年的领导能力一定还在他们身上留有痕迹。对于好的建议，我们要虚心接受。毕竟唯有技术和能力的提高，才能让客户更加满意，个人的价值也才能得到体现。

七、脾气火爆的客户

情景再现

柜员小王正在给一位女客户办理销户业务，小王一开始和她说好不用销户，留着以后用时方便，因为销户可能办理时间会长一些，要一项一项去消除。结果，客户还是坚持要销户，说不怕慢。办理期间，这位女客户接了一个电话，放下电话先是什么也没说，没想到突然间，就冲小王嚷了起来："能不能快点儿啊，你们什么意思啊，销户就这么难吗，怎么就这么麻烦！"

小王说："就是有些麻烦的，我之前已经和您说了啊！"

听了小王的辩解，客户更加愤怒了。

解决方案

理解客户的心情并处理事情。话术："不好意思让您久等了，也特别感谢您的耐心和理解，目前已经完成了四项，还有最后一项就完成了。我会快速给您办理的。谢谢您的理解！"

作者观点

客户莫名发火一定是有原因的，可能心中有事情，恰巧因为电话引发了不良情绪，加上业务还没办理好，就没有忍住，或者干脆就不想忍耐，只是借机发泄一下而已。她要发火的对象可能并不是银行柜员，所以，我们也需要学会角色分离。

在办理业务的过程中，我们最好能及时与客户沟通业务进程，这样也可以避免发生这样的事情。

八、素质较低的客户

情景再现

大堂经理小朱今天很不高兴，因为她在帮助一位客户使用网银时，客户借机去摸她的手，还言语轻佻地说："你的手好白、好漂亮啊！"

解决方案

（1）对于语言可以无视，不做任何回应。

（2）对于轻浮的行为，坚决表明自己的态度。话术："先生，我是在工作，也请您自重，我不喜欢这样。我们这里都有摄像机，对我们都不好，谢谢配合。"

作者观点

对付这种客户，就是要义正词严，不要怕会得罪客户。

提高服务水平对银行生存发展的意义不言而喻。为此，有的窗口服务单位，还专门设立了"委屈奖"。但我认为，衡量服务水平的优劣，并不是越低声下气、越卑躬屈膝就越好。对于一些不自重的客户，我们应敢于、善于向他们的不合理要求说"不"。因为服务与提供服务的权利不是单方所独有的，尊重和礼貌都是双方的，客户也要"顾德"，不能违背起码的相互平等、相互尊重的原则。如果我们一味地迎合、迁就客户，让员工牺牲自己的人格来换取客户的满意，既不现实，也不应该。

九、自视甚高的客户

情景再现

有位客户每次来网点都抱怨和挑剔网点的服务，认为网点的服务不好，不如国外。

大堂经理小朱也很无奈，这位客户每次都这样，都不知道该怎么接他的话了。

解决方案

其实，挑剔的客户也是促进我们成长的客户，国外的一些先进经验是我们应该学习的，所以有些抱怨和建议我们还是要听进去的。虽然有些目前我们做不到，但至少我们在态度上要对客户表示感谢。话术："谢谢您每次来都给我们提出这么多宝贵意见，您一定要常来指点我们，帮助我们进

步，我们一定会认真倾听您的意见。”

作者观点

面对客户的挑剔，我们必须首先想到的是，如果是“每次来都抱怨和挑剔我们的服务”，那么问题可能真的不是出在客户身上，而是我们自身的确存在着问题，很可能正是我们服务过程中的不知变通，才导致该客户的抱怨与挑剔一直存在！任何问题的重复出现，都应该促使我们去思考是什么因素维持了问题。

当然，如果这类客户常摆出一副趾高气扬的样子，不通情达理，高傲顽固，自以为是，那么，我们对待他们则应不卑不亢。我们可以先有礼有节地充当他的听众，表现出认真、诚恳的态度，并向其提出一些问题，让其尽情畅谈，满足其表达的欲望。